



Empowerment e Inovação:
Estudo de caso IKEA Industry - Paços de Ferreira

por

Bruno Carlos Pinto Afonso

Dissertação Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Helena Maria de Azevedo Coelho dos Santos

2015

Nota biográfica

Bruno Carlos Pinto Afonso nasceu a 28 de abril de 1986, na freguesia de Sendim, concelho de Miranda do Douro e distrito de Bragança.

Em 2006 ingressou na Universidade de Aveiro, onde conclui a licenciatura em Economia no ano de 2009.

No âmbito profissional, em 2010 e 2011 teve funções de chefe de zona de vendas no Lidl & Cia. Em 2012 e 2013 teve funções como Consultor Operacional na empresa Caradonna - Assemblagem De Cofres Fortes, Lda. Desde 2014 que assume funções em consultoria operacional na Indeve - investigação e desenvolvimento empresarial, Lda.

Paralelamente à sua atividade profissional, em 2009, ingressou no Mestrado em Economia e Gestão da Inovação na Faculdade de Economia da Universidade do Porto, onde, em janeiro de 2015, concluiu a parte escolar com média de 14 valores.

Agradecimentos

À minha orientadora, Prof. Doutora Helena Santos, por toda a sua simpatia, disponibilidade, dedicação e conhecimento.

À IKEA Industry Paços de Ferreira: pela oportunidade que me fora cedida ao aceitarem ser estudo de caso nesta investigação e à colaboração e disponibilidade para a realização das entrevistas realizadas e recolha de dados, sem as quais este estudo não seria possível.

À Indeve por todo apoio e compreensão na realização desta investigação, que de alguma forma, tornaram possível este trabalho.

À minha namorada, pela paciência e motivação que me transmitiu ao longo deste percurso.

Resumo

Inovação é hoje considerada como uma fonte de vantagem competitiva primordial para o sucesso de qualquer organização, e, neste sentido, o desempenho criativo de todos os colaboradores é particularmente crítico. Assim, este estudo tem como objetivo analisar a contextualização do empowerment (capacitação/empoderamento) enquanto fonte de inovação. Este estudo tem por base um caso na realidade vivida pela IKEA Industry - Paços de Ferreira, com a finalidade de compreender a importância do empowerment para a organização enquanto fonte de inovação, promovido, num caso particular; através de uma ferramenta específica: Voz do Operador (VDO).

A metodologia consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas a membros da equipa de gestão, observação direta e recolha de dados relativos aos registos das VDO. A análise dos dados foi realizada através de um ficheiro Excel. Acresce que esta metodologia se justifica ainda pelo conhecimento prévio do IKEA Industry - Paços de Ferreira, por via da minha atividade profissional.

Com este estudo e com os resultados obtidos, confirmamos que o resultado da aplicação de uma ferramenta de empowerment é de que este funciona como promotor da inovação, e, desse modo, empowerment pode ser estrategicamente considerado pelas organizações por forma a obterem importantes vantagens competitivas.

Palavras-chave: *Empowerment*, Inovação, Criatividade, Liderança.

Abstract

Innovation is currently considered the major source of competitive advantage for the success of any organization, so the creative performance of all employees is particularly critical. This study aims to analyze the context of empowerment as a source of innovation. This study is based on one case, the reality experienced by IKEA Industry - Paços de Ferreira, in order to understand the importance of empowerment tools for the organization as a source of innovation, endorsed through a specific tool: Voz do Operador (VDO).

The methodology consisted in semi-structured interviews with the members of the management team, direct observation and the data gathering from records of VDO. Data analysis was performed using an Excel file.

This study and the results obtained confirm that the result of the application of empowerment tools acts as a promoter of innovation, and thus empowerment can be strategically considered by the organizations in order to gain important competitive advantages.

Keywords: Empowerment, Innovation, Creativity, Leadership.

Índice

Nota biográfica	i
Agradecimentos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice de gráficos.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Índice de tabelas.....	ix
Lista de abreviaturas e siglas	x
1. Introdução	1
1.1. Problemática de investigação, objetivos e resultados esperados	1
1.2. Metodologia de investigação.....	2
1.2.1. Método de recolha de dados	3
2. Revisão de literatura	4
2.1. Inovação	4
2.1.1. Inovação de processo	5
2.1.2. Processos de inovação	7
2.1.3. Organizações inovadoras	10
2.1.4. Natureza da inovação	10
2.2. <i>Empowerment</i>	13
2.2.1. Práticas.....	16
2.2.2. Vantagens e desvantagens	19
3. <i>Empowerment</i> e Inovação	23
4. Estudo de caso: IKEA Industry – Paços de Ferreira.....	25
4.1. Infografia organizacional	25
4.2. <i>Empowerment</i> e inovação no IKEA Industry – Paços de Ferreira.....	30
4.3. Voz do Operador	32
4.3.1. Análise da VDO no IKEA Industry – Paços de Ferreira	35
5. Conclusões	46
6. Limitações do estudo, contributos e pistas para investigação futura	49
7. Referências bibliográficas.....	51
8. Anexos	57
8.1. Anexo 1 – Guião de entrevista: Responsável da Área de Operações	57

8.2.	Anexo 2 – Guião de entrevista: Recursos Humanos	60
8.3.	Anexo 3 – Guião de entrevista: Responsável de Fábrica.....	63
8.4.	Anexo 4 – Outros casos de sucesso de empowerment (Indeve 2015)	66
8.5.	Anexo 5 – Infografia IKEA Industry Paços de Ferreira maio de 2015 (elaboração própria).....	65

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Resultado total em euros em 2013/2014 (IKEA, 2014)	25
Gráfico 2 - Classificação de colaboradores (IKEA Industry - Paços de Ferreira).....	27
Gráfico 3 - Distribuição por género IKEA Industry Paços de Ferreira	27
Gráfico 4 - Distribuição por género IKEA Industry Paços de Ferreira - operadores diretos	28
Gráfico 5 - Pirâmide etária dos colaboradores (dados referentes a 8 junho 2015)	28
Gráfico 6 - Distribuição de idades dos colaboradores	28
Gráfico 7 - Grau de escolaridade dos colaboradores – IKEA Industry Paços de Ferreira	29
Gráfico 8 - Grau de escolaridade operadores diretos – IKEA Industry Paços de Ferreira	29
Gráfico 9 - Total de VDO por ano	36
Gráfico 10 - Média mensal de VDO	36
Gráfico 11 - Total de VDO por tipo e ano	37
Gráfico 12 - Total de VDO e total de operadores diretos por área na fábrica BOF	38
Gráfico 13 - Total de VDO e total de operadores diretos por área na fábrica PFF	39
Gráfico 14 - Total de VDO por área e tipo na fábrica BOF	39
Gráfico 15 - Total de VDO por área e tipo na fábrica PFF.....	40
Gráfico 16 - VDO por tipo no IKEA Industry – Paços de Ferreira	40
Gráfico 17 - Total de VDO por tipo após reclassificação na fábrica BOF	41
Gráfico 18 - Evolução dos tipos de VDO na fábrica BOF	42
Gráfico 19 - Total de tipos de VDO por área na fábrica BOF	42
Gráfico 20 - Total de VDO por tipo após reclassificação na fábrica PFF	43
Gráfico 21 - Evolução dos tipos de VDO na fábrica PFF.....	43
Gráfico 22 - Total de tipos de VDO por área na fábrica PFF	44

Índice de figuras

Figura 1 - Diferenciação entre conceitos (adaptado: Kaufmann, 2003).....	11
Figura 2 - Impacto do ambiente organizacional na criatividade (Amabile, 1996)	12
Figura 3 - Tipos de gestão (adaptado de: Bilhim, 2001)	15
Figura 4 - Tipos de <i>empowerment</i> (adaptado de: Ford; Fottler, 1996).....	18
Figura 5 - Formulário da VDO	32
Figura 6 -Tipos de gestão aplicado ao estudo de caso (adaptado de: Bilhim, 2001).....	47
Figura 7 - "O nosso compromisso para com o Operador", Sala de Operações BOF 2015	48

Índice de tabelas

Tabela 1 - Taxionomia de Pavitt de padrões setoriais de inovação (fonte: Pessoa; 2014).....	7
Tabela 2 - Definições do conceito de <i>empowerment</i>	15
Tabela 3 - Taxionomia de Pavitt (1984) adaptada ao IKEA Industry – Paços de Ferreira.....	46

Lista de abreviaturas e siglas

BOF – *Board on Frame*

PFF – *Pigment Furniture Factory*

VDO – Voz do Operador

L&P – *Lacquer & Print*

EBD – *Edge Band & Drill*

H&S – Higiene e Segurança

TQM – *Total Quality Management*

HRM – *Human Resource Management*

1. Introdução

Neste estudo procuramos entender a contextualização da existência do *empowerment*, o seu conceito, tipos de *empowerment* e quais as suas limitações, tendo como objetivo final perceber se existe relação direta entre *empowerment* e inovação, para isso recorrendo a um caso de estudo numa unidade produtiva do Grupo IKEA Industry existente em Portugal.

Pretende-se perceber quais os impactos da adoção de políticas de *empowerment* no setor produtivo, nomeadamente na motivação intrínseca dos operadores, criando assim um ambiente propício à geração de ideias, que por último se possam transformar em inovação, garantindo, assim, uma vantagem competitiva.

Sabendo que esta investigação se prende com o estudo da relação entre *empowerment* e inovação, é necessário expor a relevância da mesma. Em traços gerais, a motivação prende-se, sobretudo, em olhar para *empowerment* como componente de uma estratégia de gestão, isto é, analisar de que forma é que o *empowerment*, quando aplicado, permite acrescentar valor à organização. Consequentemente pretende-se igualmente perceber como é que *empowerment* consegue trazer inovação. A escolha do IKEA Industry como caso de estudo não foi tomada com leviandade, pois o estudo da possível relação entre *empowerment* e inovação vem conciliar diversos fatores: a contribuição académica para a área de investigação à qual nos propomos; a motivação académica em compatibilizar conceitos de *empowerment* e inovação; motivação pessoal devido ao contacto com a realidade desta empresa; e interesse em explorar a relação entre estes dois conceitos através do estudo de uma ferramenta específica na organização: “Voz do Operador” (VDO).

1.1. Problemática de investigação, objetivos e resultados esperados

Com base na investigação realizada constatamos que os trabalhos existentes de *empowerment* decorrem, normalmente, de investigações no âmbito social. Desta forma, admitimos que o valor acrescentado da nossa dissertação está na introdução desta temática no âmbito industrial, com a finalidade de promover a inovação.

Com este propósito, de modo a ter orientação durante o seu percurso, esta investigação apresenta uma questão de partida face à problemática apresentada. Assim, iremos responder à seguinte questão de investigação:

Qual a relação existente entre *empowerment* e inovação em empresas industriais?

Depois de delimitada a questão de investigação, definimos um conjunto de objetivos que nos auxiliaram na realização deste estudo. Neste sentido foram estabelecidos os seguintes:

- Perspetivar e compreender o papel de *empowerment* no contexto organizacional;
- Aferir a sensibilidade organizacional para práticas de *empowerment*;
- Compreender a tomada de consciência organizacional para a relação entre *empowerment* e inovação – estudo de caso: IKEA Industry - Paços de Ferreira;
- Analisar a utilidade prática da ferramenta VDO pelos operadores do IKEA Industry - Paços de Ferreira;
- Entender a integração da ferramenta VDO como componente geradora de inovação.

Partindo do pressuposto que existe correlação positiva entre *empowerment* e inovação, um dos resultados esperados é constatação dessa correlação no setor industrial. Outro dos resultados esperados com base no nosso caso de estudo é de que a VDO seja uma ferramenta promotora de inovação. Por fim, pretende-se validar que a inovação obtida através da ferramenta VDO só é possível perante a aplicação de *empowerment*.

1.2. Metodologia de investigação

Tal como anteriormente referido, a presente dissertação tem por objetivo a análise da relação entre *empowerment* e inovação. Para a consecução de todos os objetivos definidos e as atividades que lhes estão associadas, numa primeira abordagem, foi essencial depreender quais os contributos que esta dissertação poderia trazer ao IKEA Industry.

Assim, e tendo como caso de estudo a unidade de produção do grupo IKEA Industry, localizada em Paços de Ferreira, pretende-se alcançar conclusões sobre a relação entre *empowerment* e inovação, através do tipo de gestão e da VDO.

Relativamente à operacionalização do desenho desta investigação, a estratégia de pesquisa, engloba a delimitação dos métodos e das técnicas de recolha de dados.

1.2.1. Método de recolha de dados

Do conjunto de opções metodológicas que foram aplicadas ao longo desta investigação, destaca-se a pesquisa e análise documental, efetuada essencialmente nas bases de dados que se seguem: *Ebsco*, *ISI Web of Knowledge*, *Scopus*, entre outras. Além destas, e para o contínuo levantamento de dados, recorreu-se aos serviços de documentação e informação da faculdade de Economia. A análise documental realizada teve como alvo a literatura científica existente relativamente a temas como: *empowerment* e as suas ferramentas, inovação, gestão de inovação, entre outros.

Uma vez que a dissertação foi desenvolvida num contexto empresarial, foi necessário utilizar a observação direta como método de recolha de dados durante o processo de investigação. Este método permitiu obter uma visão da cultura organizacional, bem como a forma de como inovação e o *empowerment* são obtidos em contexto empresarial. Esta observação foi elaborada de forma transversal a toda a organização, com especial atenção e enfoque nos operadores.

A realização de entrevistas é o método de recolha de dados mais adequado à nossa investigação, pois permite atingir os objetivos e aprofundar o seu escopo. Assim, as entrevistas conduzidas foram semiestruturadas, onde o entrevistador tem perguntas principais mas é livre de alterar a sequência ou introduzir novas questões na procura de mais informação. Deste modo, os entrevistados responderam de forma exaustiva para conseguirmos alcançar a profundidade que queríamos imprimir nesta investigação. Estas entrevistas semiestruturadas possibilitam também um nível de análise profundo, necessário à investigação, devido ao seu conteúdo rico em informação. Foi, portanto, elaborado um guião de entrevista (ver Anexo 1, 2 e 3) que serviu de condução das entrevistas realizadas.

A recolha de dados através de observação direta e entrevista semiestruturada ocorreram nas instalações da organização no período de tempo compreendido entre maio e julho de 2015. Os dados obtidos foram introduzidos e trabalhados num ficheiro Excel.

Importa salientar que esta investigação assegura todos os critérios éticos, de confidencialidade, de anonimato e de sigilo profissional, pelo que não serão mencionados dados individuais dos operadores do IKEA Industry – Paços de Ferreira.

2. Revisão de literatura

2.1. Inovação

Inovação é um termo amplo, pois detém múltiplos significados, e isso deve-se ao facto de ter sido um termo desenvolvido por várias disciplinas e estruturado através de várias metodologias de investigação (Crossan; Apaydin, 2010). Cummings e O'Connell (1978) percebem que devido ao aumento da turbulência do ambiente empresarial, à rápida inovação tecnológica e à difusão de estratégias de mudança comportamentais, as organizações necessitam de adotar uma postura inovadora perante o mercado de modo a obterem vantagem competitiva.

Por sua vez, Wolfe (1994) afirma que, apesar do amplo interesse neste tema, a compreensão do comportamento inovador das organizações ainda permanecia relativamente subdesenvolvida. Apontando várias diretrizes de pesquisa então futura (difusão da inovação pelo tempo e espaço, processos de inovação e fatores determinantes da capacidade de inovação), este autor invoca também razões para o pobre estado de desenvolvimento na investigação na área da inovação: falta de especificidade quanto ao estágio da inovação; falta de consideração perante as características da inovação; investigações limitadas quanto às organizações estudadas, entre outras. De acordo com vários estudos em gestão, a capacidade de inovação é um dos fatores determinantes do desempenho da organização, senão mesmo o mais importante (Crossan; Apaydin, 2010). Quando nos referimos a inovação, denota-se a existência de várias perspetivas sobre a sua definição. No entanto, salientamos as seguintes:

“Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome.”

(Crossan; Apaydin, 2010)

“Innovative culture is a way of thinking and behaving that creates, develops, and establishes values and attitudes within a firm that may require rising, accepting, and supporting new ideas involving an improvement in the functioning and management of the firm.”

(Çakar; Ertürk, 2010)

Como podemos perceber, estas definições de inovação posicionam-na dentro do domínio empresarial, apresentando a extensão de inovação como produto, processo e modelo de negócio. No entanto, e em conformidade com Crossan e Apaydin (2010), existem debates em torno da necessidade e suficiência da inovação, da sua intencionalidade, benefícios, sucesso de implementação e difusão. Estes autores consolidaram o estado-da-arte da investigação académica em inovação, propondo um framework multidimensional que agrega várias perspetivas de investigação desenvolvidas até então. Este framework multidimensional da inovação liga os conceitos de liderança, inovação como um processo e inovação como resultado.

Ainda sobre esta definição, ela permite-nos capturar diversos aspetos importantes de inovação, tais como: conceção interna e adoção externa de inovação; inovação é mais do que um processo criativo ao incluir aplicação e enfatiza benefícios e refere dois dos papéis da inovação – processo e resultado. Apesar de existirem tentativas de definir o conceito de inovação desde 1920, a verdade é que se observa que existiu uma necessidade significativa de inovação nos anos de 2008 e 2009 devido à recessão mundial (Bhatnagar, 2012).

“There is no doubt that innovations were, are, and will be extremely important for the individual and society. One way to understand the history of human culture is via its inventions and discoveries. All human cultural development builds on the amazing technological, scientific, educational, and moral achievements of the human mind.”

Shavinina (2003)

2.1.1. Inovação de processo

No âmbito da produção industrial, assumindo que inovação é fonte de vantagem competitiva, segundo Pavitt (1984) o tipo de inovação está fortemente correlacionado

com o tipo estrutura setorial em que essa indústria está inserida, ou seja, relaciona a estrutura setorial com a capacidade de inovação, e para isso distingue quatro setores:

- A. Indústrias dominadas pelos fornecedores;
- B. Indústrias escala-intensiva;
- C. Indústrias baseadas na ciência;
- D. Indústrias fornecedoras especializadas.

Subentenda-se que o setor onde as indústrias são dominadas pelos fornecedores (A) abrange, essencialmente, as indústrias transformadoras, como as indústrias de têxteis, calçado, produtos alimentares, derivados de madeira, entre outras, e são normalmente Pequenas e Médias Empresas. Fora do contexto transformador, também a construção, agricultura e os serviços são normalmente dominados pelos fornecedores. Perante este tipo de indústrias, inovação é, normalmente, induzida pelos fornecedores, equipamentos e *inputs*. Neste setor a competitividade é, normalmente, a nível do preço, o que faz com que o foco da inovação seja a redução dos custos ou, eventualmente, diferenciação dos produtos. Perante este tipo de indústrias, a inovação é gerada internamente, e em regra, surgem a nível de processo produtivo e, ocasionalmente, ao nível do *design* do produto.

No setor de indústrias de escala intensiva (B), estão compreendidas as empresas onde a produção é em escala, e esse facto deve-se, de forma significativa, à procura constante da redução de custos. A título de exemplo deste tipo de indústria, temos a indústria automóvel, do vidro, de derivados de madeira, entre outras. Perante este setor as empresas tem um capital humano elevado e no que toca à procura interna de inovação, recorrem, por norma, à investigação, quer a nível de desenvolvimento de produtos e que a nível de desenvolvimento de processos produtivos. Neste setor as indústrias competem, normalmente, a nível do preço e, em menor escala, ao nível da performance, pelo que o objetivo principal da inovação é reduzir custos e melhorar a qualidade do produto através de inovação do produto e/ou do processo. A inovação traduz-se, assim, em inovação incremental e sobretudo inovação radical ao nível dos equipamentos e processo produtivo, por vezes também do produto.

Exemplo das indústrias baseadas na ciência (C) são indústrias, por exemplo, de produção de produtos eletrónicos, químicos, farmacêuticos. Aqui, as organizações são,

normalmente, de grande dimensão. As fontes de inovação são resultado de processos de Investigação e Desenvolvimento (I&D) organizacionais internos e, por vezes, recorrem a fontes externas. A inovação neste tipo de indústrias traduzem-se essencialmente em inovações incrementais e radicais a nível do produto e, por vezes, a nível de processo.

No setor de indústrias fornecedoras especializadas (D) encontram-se as empresas fornecedoras de bens de equipamentos de instrumentalização e *software*. Neste setor, as fontes de inovação são internas e externas e são sobretudo ao nível do produto.

Setor Variáveis	Dominados pelo fornecedor	Escala intensivo	Baseado na ciência	Fornecedor especializado
Dimensão	Pequenas empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Pequenas empresas
Tipos de inovação	Processo	Processo	Produto e processo	Produto
Locus de inovação	Externo	Produção	Departamentos de I&D	Descentralizado
Fontes de inovação	Fornecedores especializados	Produção e fornecedores especializados	Universidade e centros de investigação	Baseados na ciência e clientes avançados
Modos de apropriação	Conhecimento tácito	Conhecimento tácito e barreiras à entrada	Patentes e barreiras à entrada	Conhecimento tácito e reputação
Concorrência	Preço	Preço e qualidade	Performance; preço; qualidade	Performance e qualidade
Indústrias	Têxteis, vestuário, couro...	Automóveis, aço, vidro, madeira...	Fármacos, microeletrónica...	Mecânica, engenharia...
Aprendizagem	Aprendizagem com o uso	Aprender Fazendo e com o uso	Aprender com investigação e fazendo	Aprender ao interagir e fazendo

Tabela 1 - Taxionomia de Pavitt de padrões setoriais de inovação (fonte: Pessoa; 2014)

2.1.2. Processos de inovação

Segundo Pavitt (2005), devido à existência de inúmeros processos de inovação, torna-se necessário diferenciá-los através do sector económico em que estão inseridos, campo de

conhecimento, tipo de inovação e o período histórico. Para além disso, e como vimos anteriormente, as inovações podem igualmente variar devido à dimensão da empresa, estratégia organizacional e a sua experiência anterior com a inovação.

Assim, todas estas diferenças nos processos de inovação são acompanhados pelo facto de não existir uma teoria genericamente aceite de processos de inovação que integre em simultâneo todas as dimensões cognitivas, organizacionais e económicas dos processos nas empresas.

Três subprocessos de inovação foram identificados por Pavitt (2005), dando origem a um *framework*. Este framework contém duas importantes características:

- Os processos de inovação envolvem a exploração de oportunidades de produtos, processos ou serviços baseada tanto no *know-how* como na variação da procura do mercado;
- Por natureza, a inovação é incerta, impossibilitando a previsão de custo, performance e usabilidade de um determinado produto. Deste modo, envolve um processo de aprendizagem que passa pela experimentação e pela teoria.

Posto isto, os três subprocessos sobrepostos são:

1. Produção de conhecimento científico e tecnológico: este tipo de conhecimento vem sendo especializado, quer através da disciplina, como pela função ou até instituição. O aumento da eficiência da descoberta, invenção e inovação foi conseguido através da melhoria na educação, de laboratórios e das técnicas de medição e experimentação. Deste modo, novos campos de conhecimento foram desenvolvidos, sendo também pontuados pelos avanços na tecnologia;

2. Transformação do conhecimento em artefactos: apesar do aumento do conhecimento científico, a verdade é que a teoria permanece insuficiente como guia para a prática tecnológica. Isto traduz a complexidade crescente dos artefactos tecnológicos;

3. Resposta e influência na procura do mercado: contempla um processo continuado de relacionar os artefactos com os requisitos dos utilizadores. A oportunidade de transformar conhecimento tecnológico em artefactos varia entre sectores e tempo, determinando em parte a natureza dos produtos, utilizadores e métodos de produção.

Pavitt (2005) analisa igualmente as mudanças na estrutura e natureza destas características dos processos de inovação. Segundo o autor, estas mudanças apresentam desafios diversos à gestão de inovação e à organização.

Os processos de inovação diferem de grandes para pequenas empresas, pois as inovações em empresas de grande dimensão requerem um largo número de pessoas em funções especializadas.

Uma inovação contínua implica uma melhoria constante dos métodos de investigação tecnológica. A par da complexidade dos artefactos, a especialização do conhecimento em produção tem aumentado os campos de conhecimento que contribuem para o *design* de produtos. O processo de inovação é também complexo devido ao envolvimento de diversas variáveis cujas propriedades e interações não são percebidas perfeitamente. Deste modo, as empresas não conseguem explicar e prever a performance da inovação, isto é, resultados técnicos e comerciais provenientes de atividades inovadoras não são previstas corretamente.

Os gestores encontram, atualmente, dificuldades em decidir como lidar com as atividades de inovação. Na prática, visões organizacionais *top-down* podem ser um guia pobre para estratégias de inovação.

Deste modo, a adequação dos produtos, processos, sistemas, serviços e das práticas organizacionais com a procura atual é a maior responsabilidade para os gestores supervisionarem a inovação na empresa. A empresa é construída com base no conhecimento do produto e nas tecnologias de processo das atividades organizacionais. Criar e responder às necessidades de mercado, bem como adequar as práticas organizacionais com oportunidades tecnológicas, envolve lidar com mudanças.

Apesar das impressionantes melhorias no conhecimento científico e no *know-how* organizacional, os processos de inovação ainda não são fáceis de delinear e de gerir. O aumento da especialização na produção e no conhecimento conduziu a um aumento dos níveis de complexidade. Consequentemente, as inovações permanecem imprevisíveis quanto a resultados técnicos e comerciais que poderão proporcionar.

2.1.3. Organizações inovadoras

Passando para o contexto organizacional, a inovação é tida como mecanismo central de renovação, seja sobre a forma do desenvolvimento e da implementação de novos produtos, novas tecnologias, novos processos de produção e novos métodos gerenciais, as inovações exercem considerável influência no modo como as organizações são estruturadas e geridas (Tidd; Bessant; Pavitt, 1997; Bessant, 2003).

Sobre tal espectro organizacional observa-se que as inovações assumem um papel relevante para os indivíduos, para os grupos e para a sociedade como um todo. Ao longo das últimas décadas, com a globalização dos mercados e o aumento da concorrência entre as mais diversas empresas e instituições, o aparecimento e a necessidade de inovações acelerou-se (Van de Ven; Engleman, 2004). Tendo em consideração esse aumento gradual da competição e da procura por inovações, Shavinina (2003) afirma que as organizações devem gerar continuamente produtos e serviços inovadores para o mercado global, de tal forma que as organizações necessitam de operadores criativos e inovadores, cujas ideias são fruto de uma nova necessidade e que possibilitam o sucesso da organização. Perante os desafios de hoje, que resultam de um mercado altamente competitivo, as organizações necessitam obrigatoriamente de operadores altamente capacitados que possam, de certo modo, apresentar soluções inovadores para fazer frente a desafios e problemas que surgem diariamente, e, de certo modo, contribuir com novas ideias que ajudem a ultrapassar esses obstáculos e, por sua vez, no crescimento e desenvolvimento da organização. Colaboradores nutridos de habilidades inovadoras são uma fonte de extremamente importância no âmbito da inovação para as organizações. Neste contexto, o novo milénio é caracterizado pela necessidade de pessoas inovadoras (Shavinina, 2003).

2.1.4. Natureza da inovação

Ao investigar a natureza da inovação, deve-se considerar que o fenómeno pode ser compreendido em dois contextos: em uma dimensão individual e em uma dimensão social. A seguir, essas duas perspectivas são discutidas de modo a delinear como o mesmo fenómeno pode ser concebido no âmbito de cada esfera. Não obstante, tais dimensões configuram-se de forma inter-relacionada.

A inovação, na dimensão individual está estreitamente relacionada com a capacidade

cognitiva dos indivíduos, a qual, segundo Shavinina e Seeratan (2003), é a principal responsável pela geração de novas ideias. Decorre, dessa forma, de uma combinação específica da experiência cognitiva de um indivíduo, manifestando-se em novas concepções, entendimentos e interpretações da realidade que o cerca (Shavinina; Seeratan, 2003). Nesse sentido, observa-se que a inovação individual é concebida como estreitamente relacionada com o fenómeno da criatividade.

De acordo com Scott e Bruce (1994), inovação envolve múltiplas fases, e a produção de novas ideias é apenas um deles. De acordo com tal perspectiva, a inovação ao nível individual começa com o reconhecimento de um problema e a geração de ideias e soluções, sejam inteiramente novas ou adaptadas de outras já existentes. Em seguida, o indivíduo inovador busca apoio para a nova ideia, no sentido de construir uma aliança de patrocinadores no contexto social considerado. Por fim, o indivíduo inovador completa a ideia, produzindo um protótipo ou modelo da inovação, que pode ser testado e experimentado, de forma a ser difundido, produzido em massa, usado de forma produtiva ou institucionalizada (Scott; Bruce, 1994).

Kaufmann (2003) elaborou um esquema concetual estruturado em sequência lógica para a compreensão dos conceitos de originalidade, criatividade, invenção e inovação, cujas ideias foram sintetizadas a seguir (ver Figura 1):

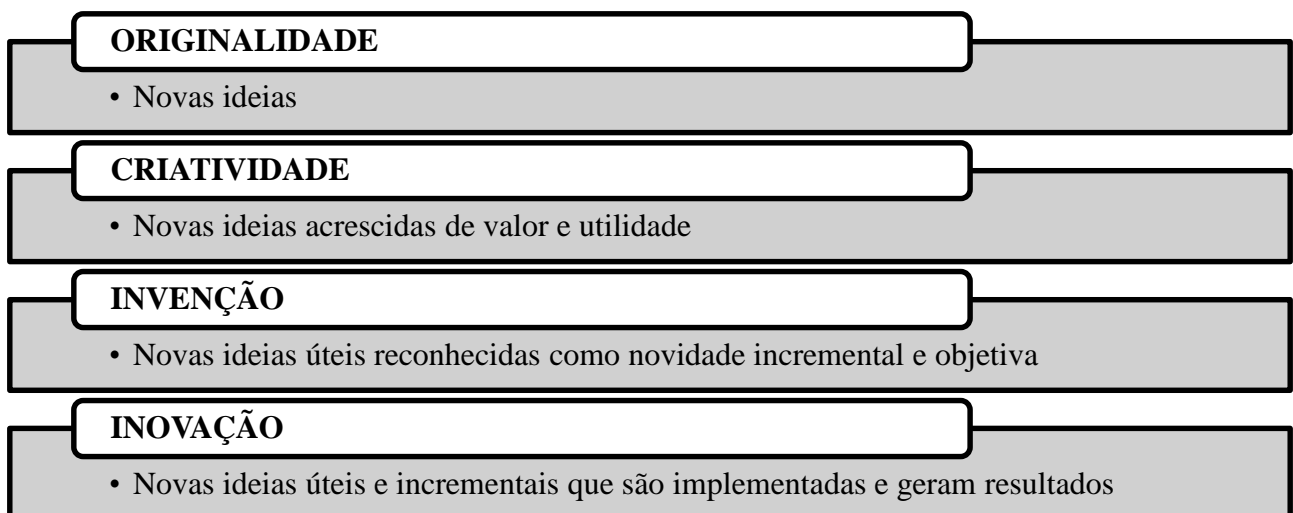


Figura 1 - Diferenciação entre conceitos (adaptado: Kaufmann, 2003)

Em relação à dimensão social da inovação, Amabile (1996) elaborou um diagrama para representar a dinâmica dos componentes do modelo de criatividade e inovação (ver Figura 2). A questão central desse modelo é a de que os elementos do ambiente de trabalho influenciam a criatividade dos indivíduos. Assim, a criatividade produzida pelos indivíduos e grupos surge como fonte primária para a inovação dentro da organização, assim, um dos aspectos mais importantes a reter deste diagrama é de que o ambiente social/trabalho influencia de forma significativa a criatividade individual.

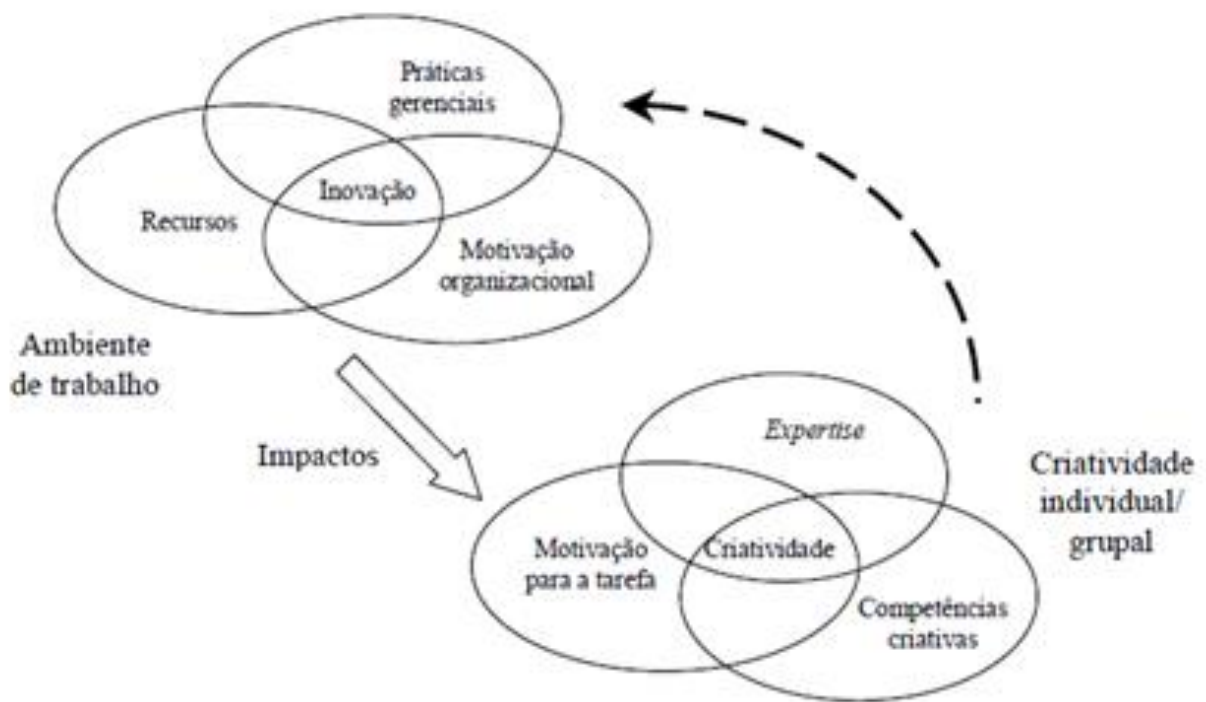


Figura 2 - Impacto do ambiente organizacional na criatividade (Amabile, 1996)

Observa-se na Figura 2 que o fenómeno da criatividade conduz ao fenómeno da inovação. De acordo com Westwood e Low (2003), a criatividade está positivamente correlacionada com processos cognitivos a nível individual, mas também envolve fatores externos ao indivíduo, assumindo mesmo que a criatividade tem uma dimensão social. Nesse sentido, a criatividade faz parte do processo de inovação. Inovações resultam, assim, da aplicação prática de ideias criativas, logo, uma organização não consegue inovar perante a ausência da capacidade de gerar ideias criativas. Em larga escala, criatividade e inovação são

elementos essenciais para a sobrevivência das organizações (Westwood; Low, 2003).

2.2. *Empowerment*

Ao longo da procura de informação científica que contribuísse para a explicação para o aparecimento do conceito *empowerment*, deparamo-nos com dois grandes pontos. O primeiro é de que, segundo Chiavenato (1999), encontramos-nos perante uma nova era, a era da informação, onde o capital financeiro deixa de ser o único recurso de elevada importância para o sucesso de numa organização, passando essa importância a ser mais centralizada no conhecimento, onde os fatores tradicionais da produção, como a terra/área, mão-de-obra e capital deixam de ser o diferencial mais competitivo, passando essa responsabilidade para o capital humano e para o capital intelectual. Nesse sentido, o conhecimento intelectual e as habilidades intelectuais passam a ser a principal base de sustentabilidade das novas organizações (*idem, ib.*).

Nessa mesma perspetiva, e com o objetivo de praticar uma boa gestão, é necessário que próprios os gestores sejam nutridos de conhecimento, habilidades, competências, visão, estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem dar suporte ao processo na escolha de decisão. Chiavenato (1999) e Cerqueira Neto (2003), partilham a mesma esfera de ideias: a de que nos deparamos com numa nova era, onde o mercado é mundial, sobretudo nas economias ocidentais, e o mercado é caracterizado por ter clientes sofisticados e exigentes, estando, assim, perante um ambiente altamente competitivo ao mais alto nível, e como resultado estamos perante um mercado mais volátil e menos previsível.

Neste sentido, perante um ambiente altamente competitivo, as empresas são, como consequência natural do mercado, forçadas a ser mais ágeis e mais flexíveis face a necessidade de dar resposta imediata às necessidades de mercado.

Outro ponto que contribuirá para o nascimento do conceito de *empowerment* leva-nos até aos anos 90, onde a racionalização e o downsizing impuseram às organizações que fossem mais perspicazes do que até à data, onde, por arrastamento, o relacionamento burocrático entre gestores e operadores foi crescendo, assim, neste contexto, o *empowerment* é inevitável para alocar os sobreviventes na nova organização (Wilkinson, 1998). Atualmente, a satisfação do cliente é uma questão de primordial importância para o

sucesso de qualquer organização, onde a performance dos colaboradores é particularmente crítica, e leva a que as organizações se focalizem em colaboradores flexíveis, capazes de não só se relacionarem com os clientes, mas que também sejam capazes de antecipar e de se adaptar às necessidades destes. Nesta ótica, *empowerment* surge como uma solução para os velhos problemas do taylorismo e da burocracia nos locais de trabalho, onde a criatividade era sufocada e os trabalhadores se tornavam objetos de venda (Wilkinson, 1998). Atualmente os debates sobre o *empowerment* estão concentrados em conceitos relacionados à cultura das empresas, nomeadamente empresas empreendedoras onde existe a prática de *total quality management (TQM)* e *human resource management (HRM)*. Onde o termo *TQM* assenta num conjunto de tarefas direcionadas para o consumidor, atribuindo poder ao colaborador, numa perspetiva de aumentar os rendimentos e reduzir os custos (Juran, 1993) e *HRM* está intimamente ligado com *employee involvement and empowerment*, cujo objetivo principal está direcionado para o contributo que os colaboradores podem dar uns aos outros dentro da empresa (Goetschi, 1994).

A literatura existente sobre este tema, *empowerment* como ferramenta de gestão, exalta um paradigma entre os conceitos ideais de gestão, onde por um lado a gestão se assume de um modo burocrático e/ou por outro lado a gestão de um modo desburocratizado, focando-se neste caso na descentralização, na flexibilização e na inovação através do empoderamento dos subordinados, conforme na Figura 3.

Perante a amplitude dos tipos de gestão, parece evidente que a atribuição de autonomia aos operadores na base da pirâmide e através de uma gestão mais participativa procura-se a extinção de problemas e, contrariamente, a maximização de resultados. Deste modo, poderemos especular que este tipo de gestão possibilita a aplicação de *empowerment*.

Neste sentido, apresentam-se as definições de conceito de vários autores para *empowerment* (ver Figura 3):

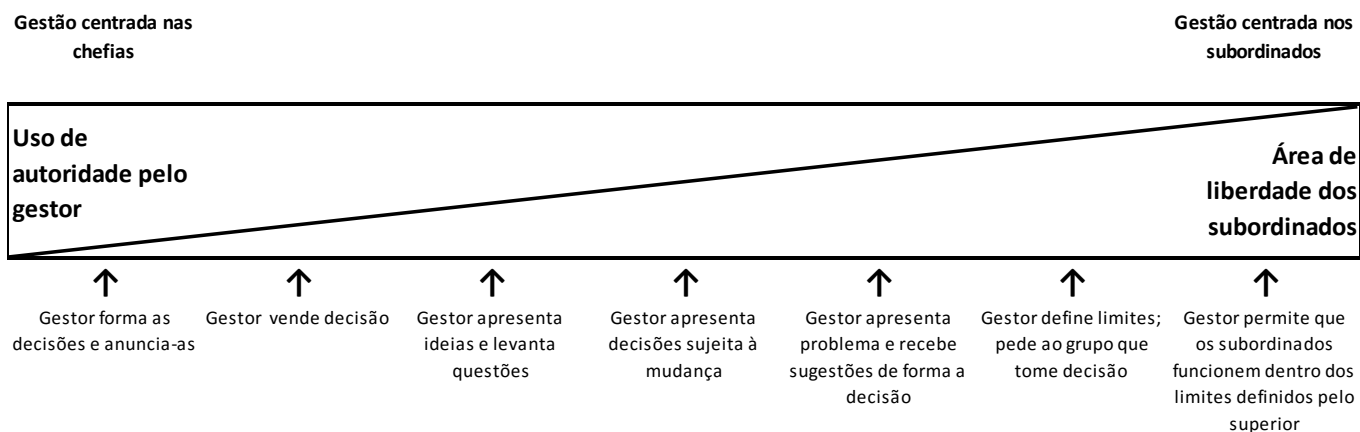


Figura 3 - Tipos de gestão (adaptado de: Bilhim, 2001)

Autor	Ano	Definição do conceito de <i>empowerment</i>
Barbee e Bott	1991	<i>“Empowerment é o ato de aquisição responsabilidade das pessoas mais próximas do problema.”</i>
Boren	1994	<i>“Empowerment é o estímulo das capacidades e das potencialidades dos subordinados com base na confiança.”</i>
Zimmerman	1995	<i>“Empowerment ao nível organizacional inclui a melhoria da eficácia organizacional, e em simultâneo, cria processos e estruturas que melhoram as habilidades dos colaboradores, criando o apoio necessário para promoverem a mudança.”</i>
Blanchard <i>et al.</i>	1996	<i>“Empowerment é ter a liberdade para agir, e também a responsabilidade pelos resultados.”</i>
Wilkinson	1998	<i>“Empowerment não é a partilha de autoridade ou poder (...) Empowerment consiste em envolver os colaboradores e dar-lhes a oportunidade de serem envolvidos.”</i>

Tabela 2 - Definições do conceito de *empowerment*

Com base nas definições apresentadas (ver tabela 2) podemos observar que *empowerment* sofreu alterações ao longo do tempo, ou seja, o conceito passou de um estado de simples aplicação por parte da gestão, para um estado de aplicação complexo. Isto porque, inicialmente, os colaboradores eram apenas delegados de responsabilidades e autonomia,

e mais recentemente, “*empowerment* consiste em envolver e dar-lhes a oportunidade de serem envolvidos” (Wilkinson, 1998).

2.2.1. Práticas

Quanto à implementação de *empowerment*, o seu processo aparentemente simples traduz-se num processo complexo e demoroso, e está sujeito a um planeamento cauteloso, pois requer capacidade de gestão por parte dos líderes da organização, e requer, ainda, um investimento elevado, quer em tempo quer financeiro. Isto porque o processo passa por criar ou desenvolver conhecimentos, adaptar as equipas a novas tecnologias e reformular o sistema de organização (Forrester, 2000).

Quanto às suas práticas, perante um regime de capitalismo, que é visto como um sistema de produção em massa, onde as características principais são o alto volume de produção, a padronização da produção e o baixo custo. Perante estas características promove-se a especialização funcional das unidades organizacionais, dos colaboradores da empresa e, consequentemente, a padronização de seus processos de trabalho. Organizações com esta configuração são denominadas Burocracias Mecanizadas, ou organizações Clássicas (Sykes; Simpson; Shipley, 1997) onde se verificam o formalismo, impessoalidade e gestão exclusiva dos administradores, que por fim tendem a controlar de uma forma abrangente todos os colaboradores (Mintzberg, 1995). Neste tipo de organizações, a função dos Recursos Humanos aparece de uma forma muito rígida, isso como resultado da estabilidade e simplicidade do ambiente competitivo. Sendo uma organização rígida em termos da estrutura organizacional, das unidades organizacionais e dos seus postos de trabalho, torna, da mesma forma, rígidas as várias atividades dos recursos humanos, como por exemplo o modo de como são geridas as carreiras dos colaboradores, o modo como analisam e descrevem os postos de trabalho, como elaboram os programas de desenvolvimento individual e os sistemas de remuneração (Santos, 1999).

Organizações denominadas Adhocracia, tipo oposto à Burocracia Mecanizada, assume-se como um sistema que toma decisões focadas nas oportunidades de negócios (Mintzberg, 1995). Nesse sentido organizam-se em equipas de trabalho que por sua vez ficam encarregues da elaboração e condução dos projetos de inovação (Mintzberg, 1995). Perante organizações do tipo Adhocrático, existem especialistas distribuídos por toda a

organização (Mintzberg, 1995), onde o poder de decisão é distribuído entre os gestores e os subordinados, de uma forma transversal a todos os níveis hierárquicos. Na Adhocracia ninguém se “monopoliza para inovar” (Mintzberg, 1995). Segundo Chiavenato (1999), no livro “Teoria Geral da Administração”, a Adhocracia apresenta-se como uma estrutura flexível, capaz de se adaptar constantemente, seja perante obstáculos ou objetivos diferentes. Para que essa capacidade de ajustamento seja possível, é necessário a descentralização do poder, aumentar e distribuir a capacidade de decisão através do empoderamento de equipas/grupos de trabalho, podendo estes definirem quais são os seus objetivos e desenvolverem os seus próprios valores organizacionais (Mintzberg, 1995). Assim, como abordagem para projeto da organização do trabalho na adhocracia tem-se o *empowerment* em toda sua plenitude, contrariamente, na organização clássica tem-se o modelo de controlo absoluto e ausência total de *empowerment*. Assim, a passagem de uma organização clássica ou burocracia mecanizada para uma do tipo adhocracia passam por uma crescente necessidade adotar o *empowerment*, tanto por parte da equipa de gestão como dos colaboradores (Mintzberg, 1995).

Quinn e Sreitzer (1999) apresentam duas possibilidades de se implementar *empowerment*:

- Começar pelo topo da pirâmide hierárquica;
- Tornar bastante clara a missão, visão e valores da organização;
- Elaborar uma boa descrição de posto de trabalho, nomeadamente funções e recompensas;
- Atribuir responsabilidade;
- Manter as pessoas responsáveis pelos resultados.

Ou

- Começar pela base - partir para a mudança com base na compreensão e perspetiva dos colaboradores;
- Estimular os comportamentos dos empregados, no sentido de os tornar aptos para tomadas de decisões;
- Formar equipas para estimular/promover o comportamento cooperativo;
- Encorajar a tomada de ação de risco, de um modo inteligente;

- Confiar no desempenho das pessoas.

Quinn e Sreitzer (1999) assumem que, na primeira possibilidade, *empowerment* se subentende como atribuição de poder para a tomada de decisões através da definição de um conjunto claro das fronteiras e objetivos da organização na segunda possibilidade, por sua vez bastante diferente, *empowerment* subentende que as tomadas de decisões e ações assumem risco, apontando para o crescimento e para a mudança.

Por sua vez, Ford e Fottler (1996) usam a autoridade para a tomada de decisão sobre o contexto de trabalho e a autoridade para a tomada de decisão sobre o conteúdo do trabalho para se propor diferentes tipos de *empowerment* (ver Figura 4).

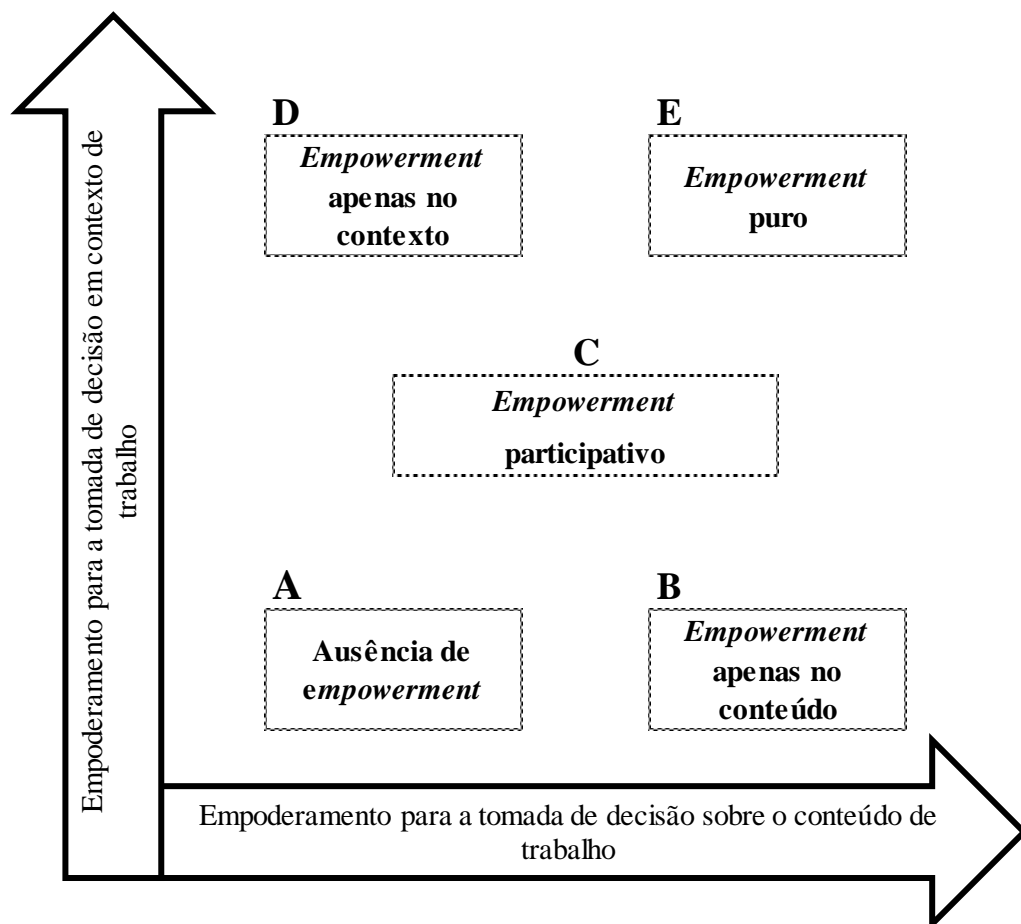


Figura 4 - Tipos de *empowerment* (adaptado de: Ford; Fottler, 1996)

Ponto A - O trabalho é definido e monitorizado por alguém que não o colaborador, portanto não há qualquer autonomia na tomada de decisões associadas ao seu posto. Neste

ponto, estamos perante a ausência de empoderamento para a tomada de decisões em contexto de trabalho e sobre o conteúdo do trabalho em si. É, assim, um ponto que representa o trabalho altamente repetitivo, produção em massa, que coincide com ambientes clássicos de trabalho onde há produção em série, com ritmo de trabalho determinado pela linha de montagem (Ford; Fottler, 1996).

Ponto B - Aqui é atribuído ao operador um elevado grau de responsabilidade para decidir sobre o conteúdo do seu trabalho – tarefas, mas não existe qualquer interferência sobre o contexto do trabalho. No entanto, o sucesso desta estratégia de *empowerment* depende de fatores que estão fora do controlo dos operadores, tais como a estrutura organizacional, o sistema de recompensas e o apoio da Gestão de Topo (Ford; Fottler, 1996).

Ponto C - *Empowerment* participativo é representado, normalmente, por grupos de trabalho, autónomos, aos quais é atribuído algum empoderamento na tomada de decisões sobre problemas que possam surgir em contexto e no conteúdo do trabalho (Ford; Fottler, 1996).

Ponto D - Posição rara no que toca ao estado de implementação do *empowerment*. Neste ponto, os colaboradores são empoderados com capacidade de decisão em contexto de trabalho, mas não sobre o conteúdo. Ou seja, há autonomia para a decisão estratégica mas não há autonomia para tomar decisões no âmbito das atividades operacionais. Por exemplo, uma equipa durante uma operação de manutenção tem a autonomia para decidir se a atividade é realizada por terceiros ou pelos atuais colaboradores (Ford; Fottler, 1996).

Ponto E - *Empowerment* puro traduz-se no total empoderamento dos colaboradores para tomar decisões sobre o conteúdo e sobre o contexto de trabalho. Assim, para atingir o ponto E, é necessário haver extrema confiança na capacidade dos colaboradores, uma vez que estes passam a estar dotados de empoderamento nas tomadas de decisões. Daqui resulta um enorme envolvimento dos colaboradores no cumprimento da missão e objetivos aos quais a organização tem definidos (Ford; Fottler, 1996)

2.2.2. Vantagens e desvantagens

O conceito de *empowerment* tem subentendido que os colaboradores são um recurso com conhecimento e experiência, e que todos têm interesse no envolvimento coletivo. Esse

interesse pode ser obtido através da criação de oportunidades e do desenvolvimento das estruturas das organizações que permita tal envolvimento. Envolvimento esse impulsionado pelos gestores, com o objetivo de alcançar vantagens competitivas para as suas organizações através do aumento da eficiência e eficácia dos seus colaboradores. Por sua vez, para os colaboradores traduz-se na satisfação no trabalho (Wilkinson, 1998). Ainda neste seguimento, quanto maior for a autonomia maior será a motivação para o trabalho, que proporcionará uma maior abertura para a mudança e aumento da autoestima. Por sua vez, uma maior satisfação no trabalho irá proporcionar um maior entusiasmo, bem como um maior envolvimento das equipas. Estas condições permitem reduzir o *stress* no trabalho, a rotatividade e o absentismo, levando os colaboradores a alcançar e assumir um maior compromisso com a organização (Menon, 1995; Rafiq; Ahmed, 1998; Wilkinson, 1998; Lin, 2002; Holdsworth; Cartwright, 2003; Yagil, 2006; Ueno, 2008).

O compromisso, as competências e o talento dos colaboradores serão, então, alvo de aproveitamento pela organização, de modo a que esta possa alcançar um maior índice de satisfação dos clientes que se traduzirá no aumento de vendas (Lashley, 1999).

Bowen e Lawler (1992) apenas sugeriram, ainda que não demonstrado empiricamente, que os colaboradores empoderados se sentem melhor com o seu trabalho e mais entusiasmados para servirem os clientes, o que resulta num aumento da capacidade de respostas, verificando-se uma adequação mais rápida às necessidades do cliente e no aumento de satisfação do mesmo. Ainda dentro da mesma perspetiva, Heskett *et al.* (1997), no âmbito da temática criaram o conceito de "*espelho da satisfação*", referindo que o sucesso de uma organização está positivamente relacionado com a satisfação dos colaboradores, e que estes se refletem na satisfação dos clientes.

Relativamente às desvantagens e dada a tendência do mercado cada vez mais competitivo e exigente no que diz respeito à capacidade de resposta e personalização face ao cliente, não significa que o *empowerment* resolva todos os problemas, e que por si só tenha a capacidade de modificar as organizações, e que por fim consiga dar resposta a todas as necessidades do mercado. *Empowerment* necessita, obrigatoriamente, de um contexto organizacional apropriado à sua implementação. Os conflitos organizacionais associados à descentralização de decisão, à partilha de informação e à autonomia dos colaboradores no seu trabalho devem ser, portanto, considerados (Wilkinson, 1998).

É, assim, um processo complexo e moroso. Cunningham e Hyman (1999) demonstram a tentativa fracassada de implementação de um programa de *empowerment* numa empresa de distribuição e prestação de serviços, onde decidiram introduzir um programa de *empowerment* na classe de administradores e supervisores nos anos de 1992 e 1993. Esperava-se como resultado um aumento no envolvimento e proximidade nas relações com os seus colaboradores, porém colaboradores e administradores tinham visões negativas sobre os programas de *empowerment*. Deve-se, essencialmente, a três motivos: primeiro devido à insuficiência de formação e desenvolvimento dos gestores e supervisores no que diz respeito a apoiar e suportar o programa de *empowerment*, o que inviabilizou a capacitação de tomada de decisão; segundo motivo, devido ao *empowerment* ter sido implementado de uma forma apressada e em todas as classes operacionais da organização, impossibilitou haver tempo suficiente para estimular este tipo de iniciativas no junto dos colaboradores. Terceiro e último motivo, deve-se ao facto de que a mudança de cultura organizacional é considerada essencial para o sucesso do *empowerment* e não se verificou.

As iniciativas de *empowerment* exigem vários custos (Rafiq; Ahmed, 1998), nomeadamente custos com sistemas de informação, nos processos de recrutamento e seleção e, por fim, a formação, com a finalidade de poder garantir que os colaboradores têm a capacidade e a personalidade necessárias para gerir esse empoderamento (Ueno, 2008). Além destes, as práticas de *empowerment* pressupõem também um sistema de recompensas (Wilkinson, 1998), pois os colaboradores devem ser recompensados pela autonomia e responsabilidade, aumentando os custos do trabalho. Por outro lado, os baixos níveis de remuneração podem restringir o tipo de pessoas que se candidatam ao trabalho (Ueno, 2008), o que limita a atração de profissionais mais qualificados.

Segundo Lashley (2001), perante uma organização com uma estratégia de liderança com base nos custos é incompatível com uma estratégia com base na qualidade e no *empowerment*, pois normalmente este tipo de organizações pagam baixos salários, investem pouco na formação e apostam muito no trabalho temporário. Assim, toda a política de recursos humanos deve estar alinhada com a execução do *empowerment*, caso este seja colocado em prática (Wilkinson, 1998). No entanto, todos estes custos deveriam ser vistos como um investimento de longo prazo (Ueno, 2008). Existe também a possibilidade de os próprios colaboradores poderem encarar o *empowerment* como um

fardo, ou seja, sem uma recompensa monetária, ou não monetária, estes tendem a interpretar o *empowerment* como um dever extra, resultante do aumento da sua responsabilidade (Erstad, 1997), pois o *empowerment* é dependente da confiança na gestão e dos benefícios percebidos para si (Wilkinson, 1998).

3. *Empowerment* e Inovação

Jung, Chow e Wu (2003) sugerem que *empowerment* está positivamente relacionado com a inovação, uma vez que existe proximidade entre *top management* e colaboradores, promovendo uma cultura inovadora organizacional.

Podemos afirmar que inovação é hoje considerada como uma fonte de vantagem competitiva num ambiente empresarial cada vez mais feroz (Crossan; Apaydin, 2010). Ao examinar investigações no campo de *empowerment* e inovação, Bhatnagar (2012) deparou-se com o trabalho de Spreitzer (1995) que afirma que inovação é uma consequência do *empowerment*. Permitindo a difusão de conhecimento organizacional pelos colaboradores, o *empowerment* permite à organização alcançar a inovação (Blanchard, 2001).

Ford e Randolph (1992) propuseram que *empowerment* é importante na melhoria da inovação. Deste modo, atributos como a comunicação e partilha de informação até ao nível mais operacional, a participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão e partilha da visão organizacional são igualmente elementos na promoção de inovação (Ahmed, 1998). Por sua vez, Knight-Turvey (2006) afirmam que *empowerment* e inovação estão fortemente relacionados.

Çakar e Ertürk (2010) afirmam que é expectável que *empowerment* esteja positivamente relacionado com inovação organizacional. Ao tentarem verificar a veracidade desta afirmação, os autores constataram que os colaboradores empoderados perceberam que poderiam contribuir mais para o seu desenvolvimento profissional. Contrariamente, os resultados do seu estudo revelaram que a distância do poder está negativamente relacionada com *empowerment* e inovação.

Assim, uma organização onde se estabeleça uma relação direta entre *empowerment* e inovação permite aos seus colaboradores o acesso a informação relevante sobre a sua função e atividades e receber *feedback* dos seus gestores, o que proporcionará um sentimento de pertença do colaborador para com a organização (Çakar; Ertürk, 2010). No entanto, a inovação pode ser ameaçada se os colaboradores sentirem que existem regras e procedimentos *standardizados*.

Após esta exposição, é-nos possível afirmar que *empowerment* pode ser considerado

como um antecedente de inovação e consequência da cultura organizacional em que é aplicado.

4. Estudo de caso: IKEA Industry – Paços de Ferreira

4.1. Infografia organizacional

No Mundo do IKEA existem várias realidades, naquilo a que vulgarmente se designa por Grupo IKEA. Se ignorarmos por um momento as designações oficiais completas das organizações, vemos que dentro do IKEA existe uma estrutura franchisadora (a dona da marca, a desenvolvedora do produto, que o produz e o distribui) e um franchisado interno (dono das lojas). A loja IKEA de Matosinhos é um dos exemplos de *franchising* interno. A indústria do Grupo IKEA é muito peculiar pois está integrada nesta estrutura franchisadora e, por isto, não está exposta ao mercado de forma global; isto é, existem áreas de gestão com que não têm com que se preocupar porque o contexto resolve-as.

A fábrica IKEA Industry - Paços de Ferreira faz parte do Grupo IKEA Industry, é uma das 44 unidades de produção distribuídas por três continentes – Europa, Ásia e América do Norte. Inicialmente denomina de SWEDWOOD, foi inaugurada no final de 2007 e desde aí nunca parou de crescer, acompanhando a ambição de crescimento de todo o Grupo IKEA (ver Gráfico 1) do qual fazem parte, aproximadamente, 20100 colaboradores.

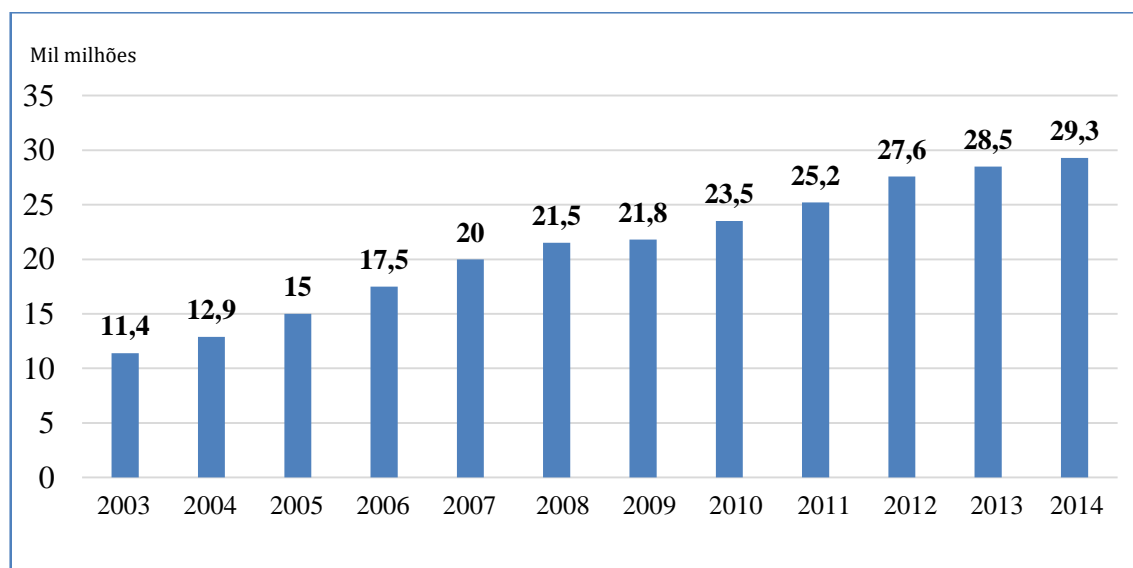


Gráfico 1 - Resultado total em euros em 2013/2014 (IKEA, 2014)

As fábricas de Paços de Ferreira, independentemente da área de operações em que estão integradas, competem diretamente com todas as fábricas que produzem os mesmos artigos, sejam elas internas ou externas (fábricas de outras operações do Grupo IKEA). A concorrência é anual, ou seja, todos os anos têm que fazer cotações e discutir acordos com o IKEA para o ano seguinte.

O IKEA Industry - Paços de Ferreira, ocupa, aproximadamente, 130 000 m² e divide-se em duas fábricas e um armazém:

- **Fábrica *Pigment Furniture Factory* (PFF)** está vocacionada para a produção de mobiliário de cozinha;
- **Fábrica *Board on Frame* (BOF)** está direcionada para a produção de produtos que têm um recheio de cartão alveolar, técnica sustentável que, segundo o IKEA, permite eliminar todos os desperdícios e fazem dos produtos ultrarresistentes. Estes produtos são leves e, por isso, cada carregamento de transporte pode ser aproveitado ao máximo. O transporte é mais fácil para o IKEA e para os seus clientes. A fábrica BOF, por sua vez, encontra-se ainda fracionada em duas “áreas” diferentes, a *Lacquer&Print* (L&P), e a *Foil*;
- **Armazém *Warehouse*** é onde são armazenados todos os produtos do IKEA Industry Portugal e aplicada toda a logística de distribuição dos produtos para as lojas do grupo, no total são 315 lojas distribuídas por 27 países (dados relativos ao mês de agosto de 2014, segundo o site institucional do IKEA¹).

Atualmente (junho de 2015) o IKEA Industry - Paços Ferreira, emprega 1479 colaboradores, dos quais 203 são do tipo administrativos, 1088 são do tipo operadores diretos (afetos à produção) e 188 são do tipo operadores indiretos (ver Gráfico 2).

¹ http://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/

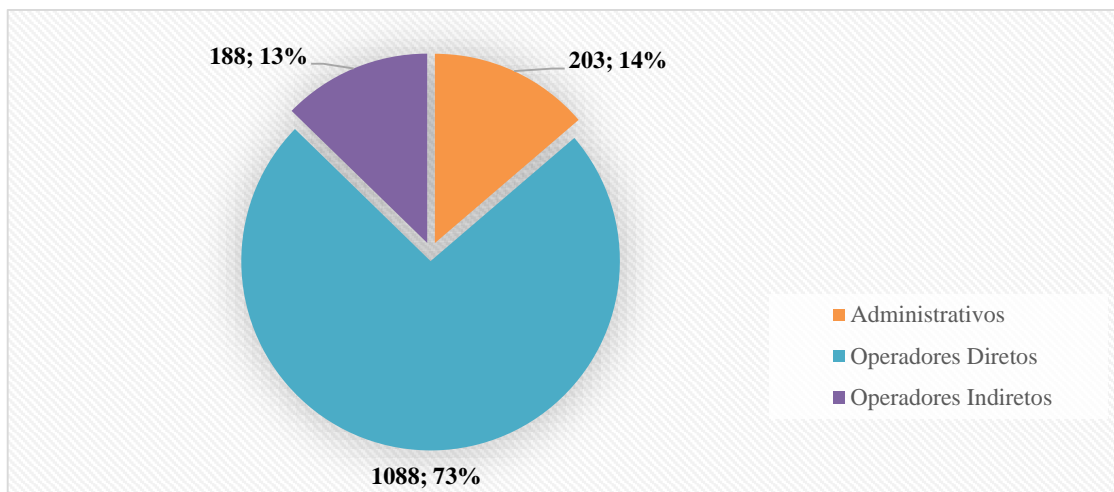


Gráfico 2 - Classificação de colaboradores (IKEA Industry - Paços de Ferreira)

No total de colaboradores a distribuição por género encontra-se perto de uma repartição equilibrada, onde 55% são homens e 45% são mulheres (ver Gráfico 3). No entanto, se nos situarmos apenas na base da pirâmide, operadores afetos diretamente à produção, a repartição é 50% homens e 50% mulheres (ver Gráfico 4). Subentendemos que é uma organização que defende claramente a igualdade de géneros. Podemos também observar no Gráfico 5 e 6, que estamos perante uma empresa bastante jovem, onde as idades médias rondam os 33 anos, e 46% dos colaboradores tem idades inferiores a 30 anos.

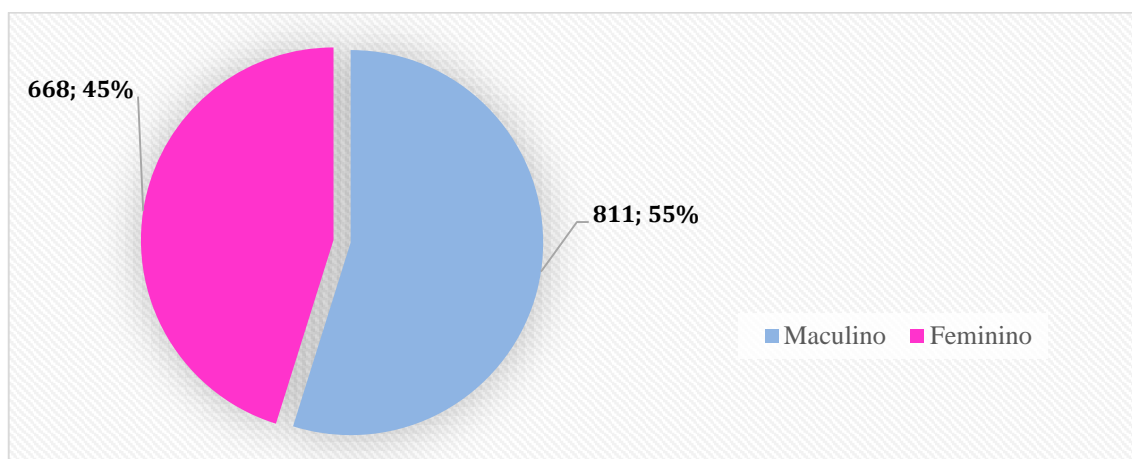


Gráfico 3 - Distribuição por género IKEA Industry Paços de Ferreira

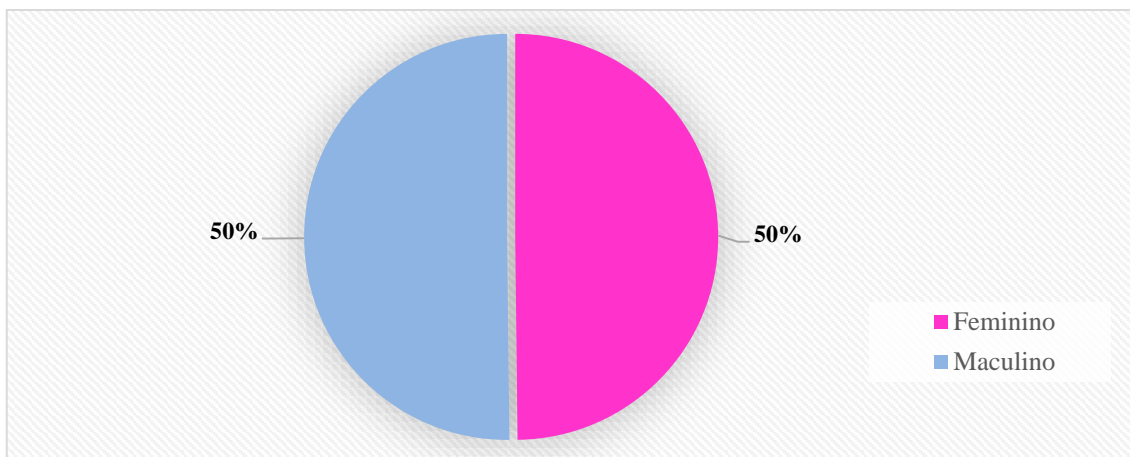


Gráfico 4 - Distribuição por género IKEA Industry Paços de Ferreira - operadores diretos

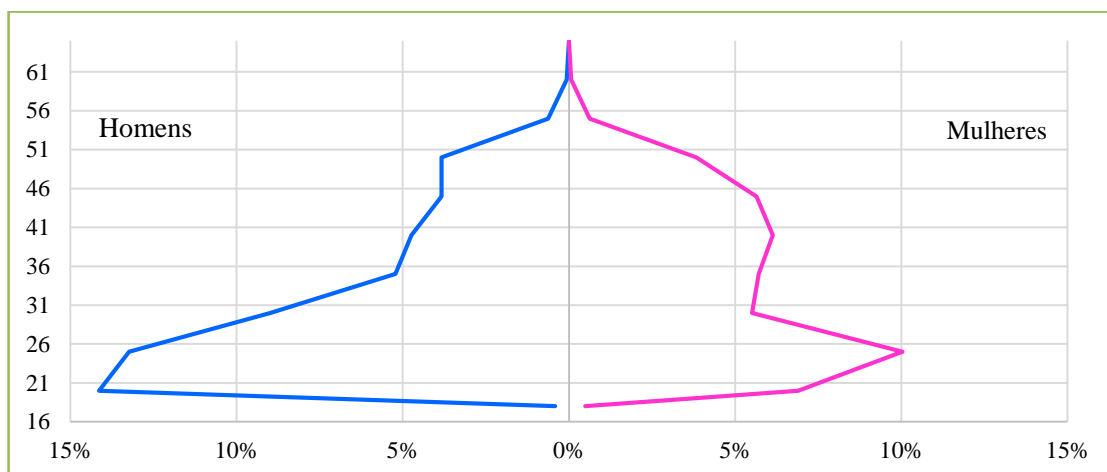


Gráfico 5 - Pirâmide etária dos colaboradores (dados referentes a 8 junho 2015)

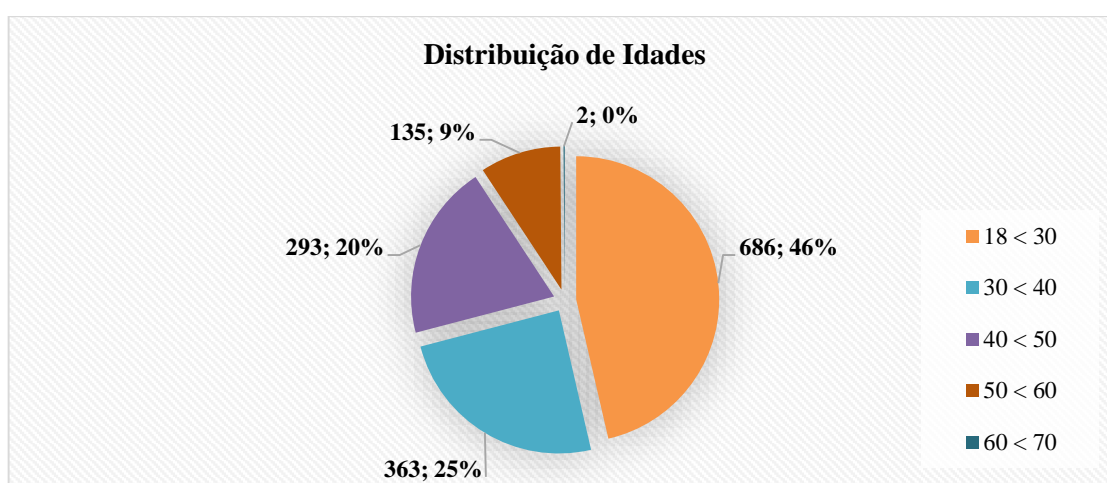


Gráfico 6 - Distribuição de idades dos colaboradores

Quanto à escolaridade, em termos globais, na organização o nível de ensino predominante é o ensino secundário, com 35%; de mão dadas com estes valores está o ensino básico de 3º ciclo, 9º ano, e básico 2º ciclo, 6º ano, com 33% e 17%, respetivamente (ver Gráfico 7).

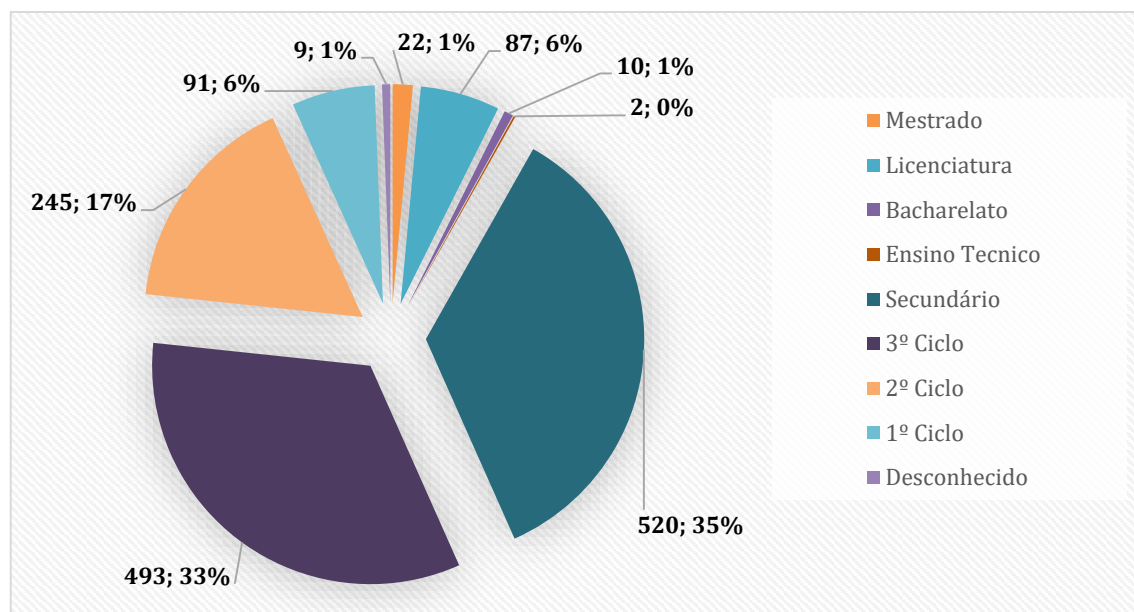


Gráfico 7 - Grau de escolaridade dos colaboradores – IKEA Industry Paços de Ferreira

Quando analisados em exclusivo os operadores afetos à produção, a ordem altera-se ligeiramente, no entanto, não deixa de ser notório que apenas nove num total de 1088 operadores tem ensino superior (ver Gráfico 8).

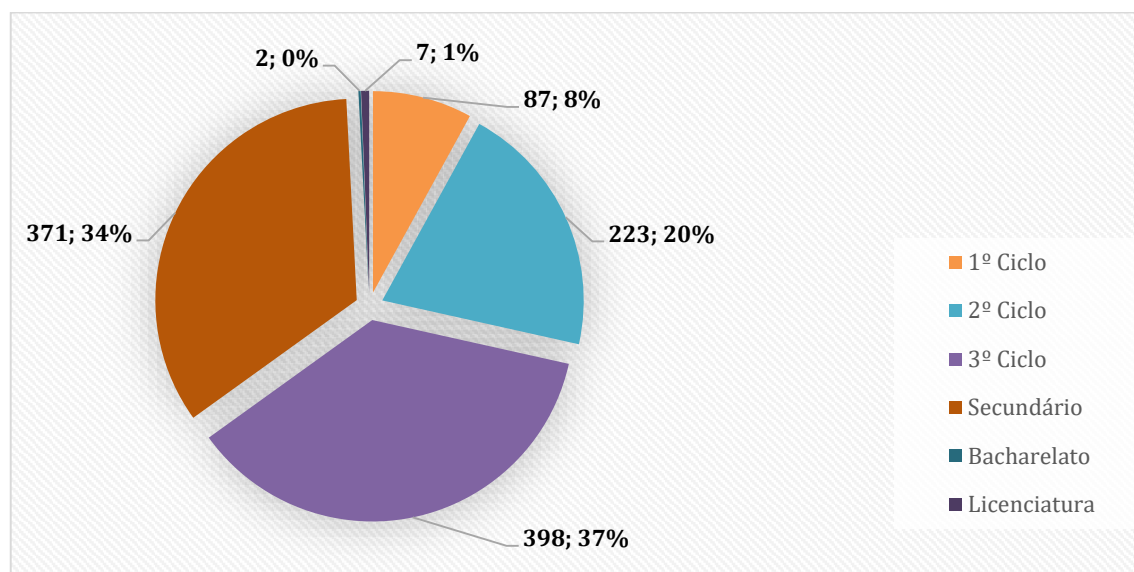


Gráfico 8 - Grau de escolaridade operadores diretos – IKEA Industry Paços de Ferreira

4.2. Empowerment e inovação no IKEA Industry – Paços de Ferreira

Como anteriormente referido, a entrevista foi realizada a membros da equipa de gestão desta organização, importa salientar os resultados obtidos. Assim, Jorge Ferreira (*Business Area Manager* da organização) quando questionado pelo significado de um dos valores do IKEA, “Liderar pelo exemplo”, refere que, por um lado esse valor consiste na materialização do senso comum e aquilo que a sabedoria popular nos diz: “não faças ao outro o que não queres que te façam a ti”; por outro lado, é o de constantemente procurar por líderes que privilegiem o saber como é o que o trabalho se faz (“*To know how the work works*”), para que a partir daí se consiga construir bases de relação e de liderança. Esta posição facilita a descoberta de problemas, intensifica a procura de soluções e aumenta a confiança por parte de todos os elementos da equipa. O fundador do IKEA, Ingvar Kamprad, cujos valores do grupo nele foram inspirados, afirmava que o ser humano tem uma grande apetência para se identificar com exemplos que considera positivos, ou seja, é mais fácil as pessoas aderirem a estratégias, a linhas de direção e a ações, se virem que o líder está empenhado e comprometido.

Esta é uma realidade de difícil entendimento em Portugal, pois, como Jorge Ferreira refere, o nosso país é um dos maiores do mundo no que diz respeito à distância do poder entre o topo e a base da pirâmide hierárquica e, portanto, as pessoas têm alguma dificuldade em partilhar as suas ideias e aproximar-se de quem tem o poder - trata-se apenas de uma questão cultural, pois na Suécia (país de origem do IKEA) isto já não acontece. No entanto, Jorge Ferreira encontrou sempre uma boa receptividade e uma adesão genuína por parte das pessoas que com ele trabalham, considerando que é uma forma mais aberta de trabalhar com elas, nomeadamente quando estas entendem o propósito para o qual estão a trabalhar.

Com base numa interpretação global das entrevistas realizadas, quanto à importância que o IKEA Industry – Paços de Ferreira dá ao *empowerment*, ficou bastante evidente que os valores da empresa traduzem a grandeza desta importância. Uma vez que o valor “Liderar pelo exemplo” consiste em liderar para atingir objetivos através dos outros, ele exige a criação de condições para que os outros se sintam motivados e queiram obter resultados. Para o fazerem, é necessário haver autonomia, logo, *empowerment*. Todos os valores que

regem a estrutura organizacional do IKEA conduzem para a procura de pessoas com iniciativa, que não tenham medo para cometer erros e que aprendam com eles. Segundo Jorge Ferreira, quando se procuram pessoas com estas características é como dizer que o negócio do IKEA se fundamenta em empreendedorismo coletivo e individual. Assim, está evidente que o *empowerment* é um dos traços mais marcantes da cultura IKEA, onde se reconhece que "todas as pessoas são um talento e têm opinião". Para Jorge Ferreira, enquanto líder da IKEA Industry Paços de Ferreira, aplicar *empowerment* é já uma forma de estar, isto porque, desde muito cedo descobriu que conseguia influenciar as pessoas com o sentido de as ajudar a melhorar. Primeiro, ajudá-las a saberem quem são, quais os pontos fortes e fracos e depois, ajudá-las a crescer. Desta forma, infere-se que consegue contribuir, positivamente, para o desenvolvimento individual e coletivo dentro das organizações a partir da sua autonomia e empoderamento, estimulando a capacidade de gerarem trabalho por si mesmas. No entanto, confessa que seria mais fácil limitar-se apenas a dizer às pessoas as suas tarefas e, posteriormente, fazer *follow-up*, mas afirma que não deve ser esse o procedimento.

Outra evidência da aplicação do *empowerment* é a de que se torna mais longo o caminho para o desenvolvimento das organizações, no entanto, o que está em causa é se o trabalho realizado permite à organização ter capacidade de ser sustentável. Ficou evidente, que para o IKEA Industry Paços de Ferreira a aplicação do *empowerment* tem contribuído de forma significativa para os ótimos resultados obtidos, tornando-se mesmo numa estratégia competitiva. No entanto, a grande questão aqui é onde é que este *empowerment* se assenta. Deste modo, Jorge Ferreira refere que é necessário reforçar o propósito/motivo deste *empowerment* junto das pessoas e equipas, salientando que os excelentes resultados das fábricas que coordena derivam do *empowerment*, ou seja, da maturidade e autonomia crescente das equipas e da capacidade dos operadores terem em criar valor quando percebem o propósito do seu trabalho (quem são os clientes, quais as suas necessidades) de modo a anteciparem problemas, o que de outra forma necessitariam do ciclo completo (por exemplo: lançar o produto, receber *feedback*, corrigir, etc.).

4.3. Voz do Operador

Para além da dicotomia *empowerment*/inovação parece-nos interessante a discussão da ferramenta Voz do Operador (VDO) utilizada no IKEA Industry – Paços de Ferreira.

A VDO (ver Figura 13) apresenta-se como um instrumento de aperfeiçoamento de *standards*. Ou seja, partindo do pressuposto que o trabalho realizado, de valor acrescentado, é executado com *standards* (todos os operadores em todos os seus turnos sabem executar a tarefa de uma determinada forma), a VDO é o instrumento que surge para desafiar esse *standard*. Deste modo, o operador pode sugerir melhorias e também questionar, atuando assim o *empowerment* junto do mesmo. Neste prisma, a VDO para o IKEA Industry Paços de Ferreira é um instrumento de melhoria contínua e, eventualmente, igualmente de inovação.

Se dentro da atividade de melhoria contínua impulsionada pela VDO surgirem sugestões de inovação, a VDO potencia essa inovação. Isto só acontece porque as funções de suporte dispensam muito tempo com o tratamento das VDO e é assim, por excelência, o instrumento de melhoria contínua no IKEA Industry – Paços de Ferreira. Deste modo, é certamente mais fácil a implementação da inovação que advém desta ferramenta.

O formulário da VDO (Voz do Operador) é composto por várias secções:

- VOZ DO OPERADOR:** Campo para o nome do operador.
- Função Suporte:** Campo para a função de suporte.
- Passagem informação:** Campo para a passagem de informação.
- Avaliação:** Campos para avaliar a segurança, qualidade, performance e custo.
- Assinaturas:** Campos para a assinatura do operador e do colaborador.
- DATA PREVISÃO FECHO:** Campo para a data prevista de fecho.
- Equipas:** Campos para a Equipa A, Equipa B e Equipa C.

Em fase de validação

Figura 5 - Formulário da VDO

Assim, a VDO como resultado da aplicação de *empowerment* no IKEA Industry – Paços de Ferreira, é considerado, em sentido lato, um motor de busca de inovação. Isto porque o conceito de inovação no IKEA Industry vai para além do conceito tradicional ou intuitivo que detemos sobre inovação: muito associado aos avanços tecnológicos e desenvolvimento futurista. Contudo, nesta organização, a inovação passa pelo acrescentar valor, pelo detalhe que, posteriormente é replicada a toda a organização. Por vezes, os resultados inovadores das VDO nem sempre são visíveis, no entanto, com a partilha de informação e a partilha de conhecimento permite à organização inovar.

A inovação através da VDO permite, de um certo modo, estimular a motivação dos operadores através do sentimento de pertença e do poder contributivo estratégico que têm para a organização.

Sendo a VDO uma ferramenta de utilização por parte do operador, é necessário ter uma equipa de apoio (neste caso específico são as chefias e as funções suporte). No entanto, e relativamente a este apoio, o papel mais ativo é o do *foreman*, pois assegura que o processo tem o devido seguimento, mas não intervém na mensagem. Isto é, se um *foreman* tem conhecimento de uma sugestão de melhoria por parte de um operador, tem que contribuir para que esta mesma melhoria possa ser cumprida.

Como já referenciado anteriormente, fruto do *empowerment* e numa perspetiva de procura de inovação, a VDO traduz-se num (aparentemente) simples meio de comunicação, onde, resultado do seu empoderamento, o operador pode sempre escrever que o bem entender e de forma independente, propor alterações aos *standards*, apresentar sugestões de melhoria, tirar dúvidas e fazer pedidos de suporte, ao que terá sempre uma resposta no prazo de 48 horas, podendo esta não ser a definitiva. Note-se que, contrariamente ao senso comum, onde a inovação está centrada em gabinetes e centros de investigação e desenvolvimento, laboratórios com pessoal qualificado, no IKEA Industry - Paços de Ferreira está no "chão de fábrica", com uma simples ferramenta e um simples processo de implementação. Da VDO podem resultar sugestões de melhoria do tipo higiene e segurança, de processo (performance), qualidade ou de custo e podem ser elaboradas em qualquer momento na *workstation* correspondente ao seu posto de trabalho. Segundo a informação recolhida no IKEA Industry e no manual de procedimentos da VDO o fluxo apresenta-se da seguinte forma:

- O operador preenche uma VDO sempre que quiser comunicar com a função suporte;
- A função suporte após verificar a existência de uma nova VDO deve analisar o seu conteúdo e responder, no máximo até 48 horas, preenchendo o campo passagem de informação e data previsão para o fecho da VDO;
- Caso a VDO não seja respondida em 48 horas, o operador tem que entregar ao seu *foreman* a VDO em questão;
- A VDO deve ser sempre respondida pela função suporte onde é colocada (procurar resposta junto da função suporte correta), mesmo que esta tenha sido colocada na função suporte errada;
- A função suporte deve orientar o operador indicando onde deveria ter sido colocada;
- A VDO deve ser inserida no *Action Plan* pela função suporte que respondeu e deve ser colocado à responsabilidade da função suporte correta;
- Após obter resposta da função suporte na VDO, os operadores do posto de trabalho devem assinar em como tomaram conhecimento;
- A função suporte, após verificar que todos os operadores do posto de trabalho tomaram conhecimento da resposta, deve arquivar as VDO no SCORE (VDO ABERTAS);
- Após a VDO ser fechada (implementada/recusada) a função de suporte deve voltar a colocá-la na *workstation* para o operador que a abriu confirme que está fechada;
- O operador que abriu a VDO tem de a dar como fechada, assim que tenha a informação de que esta foi fechada (implementada/recusada);
- Após o operador dar como fechada a VDO, a função suporte deve arquivar a VDO na Capa Passagem de informação (VDO Fechadas).

Relativamente a alguns marcos que foram atingidos com a utilização da VDO, Jorge Ferreira refere que, por exemplo, a melhoria das condições de trabalho da zona de *Cold Press* estão muito relacionadas com sugestões de operadoras feitas através da VDO. Outro dos exemplos referidos relaciona-se com um dos processos de trabalho mais difíceis de controlar na zona de aplicação de *Foil*, onde foi conseguido um progresso significativo quando os operadores foram envolvidos na discussão de potenciais soluções

e, neste caso em particular, discutiu-se em conjunto com os operadores quais as definições dos *standards*.

Assim, e através destes exemplos, é perceptível que o envolvimento dos operadores fez elevar as condições de trabalho e a estabilidade dos ótimos resultados. É também perceptível que os operadores perceberam que têm à sua disposição um instrumento que se o utilizarem, terão sempre uma resposta. Uma outra evidência do sucesso da VDO é, ainda que indiretamente, o nível de maturidade do *Shop Floor Control* e do *Lean Grading*.

4.3.1. Análise da VDO no IKEA Industry – Paços de Ferreira

De modo a reforçar esta investigação e para uma melhor compreensão do impacto da VDO enquanto promotor de inovação, resultado do empoderamento dos operadores, foi efetuado o levantamento no terreno das VDO registadas no IKEA Industry – Paços de Ferreira. Fizemos o tratamento de dados das mesmas e, por último, convertimos estes dados em informação relevante para este estudo.

Posto isto, foram levantados todos os registos de VDO desde a sua implementação numa área piloto EBD L&P, em maio de 2012. Segundo os dados recolhidos, foram até 15 abril de 2015 registadas 2576 VDO. No entanto, tratando-se de um documento em papel, e de o seu processo de registo implicar o transporte do documento de um lado para outro, possivelmente, o respetivo registo na base informática das VDO poderá estar incompleto, ou seja, algumas ficaram por registar, no entanto, essa hipótese não foi assumida neste estudo.

Em 2012 e 2013, as VDO apenas estavam implementadas na fábrica BOF. Só nos primeiros seis meses de implementação foram registadas 351; em 2013 foram registadas cerca de 748 VDO. No ano de 2014, as VDO foram implementadas na fábrica PFF. Nas duas fábricas, em conjunto, foram registadas 1149 VDO (ver Gráfico 9).

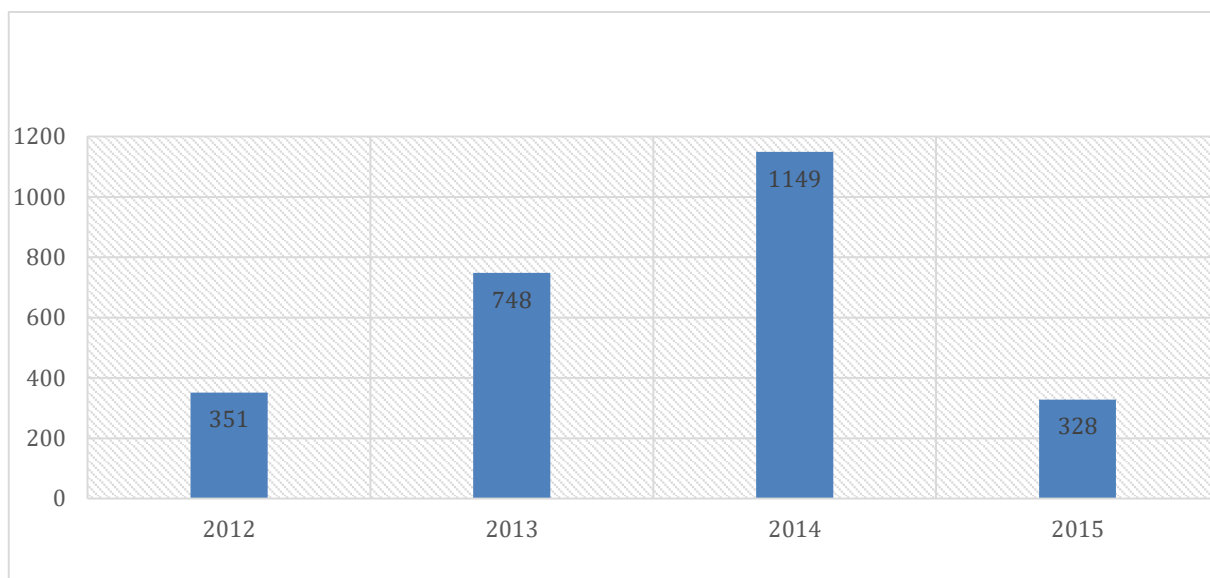


Gráfico 9 - Total de VDO por ano

Segundo os números recolhidos, podemos afirmar que o registo de VDO tem tido uma boa adesão por parte dos operadores, isso verifica-se no constante crescimento da média mensal registada, onde em 2012 eram 50 e em 2015 a média mensal quase duplicou. (ver Gráfico 10).

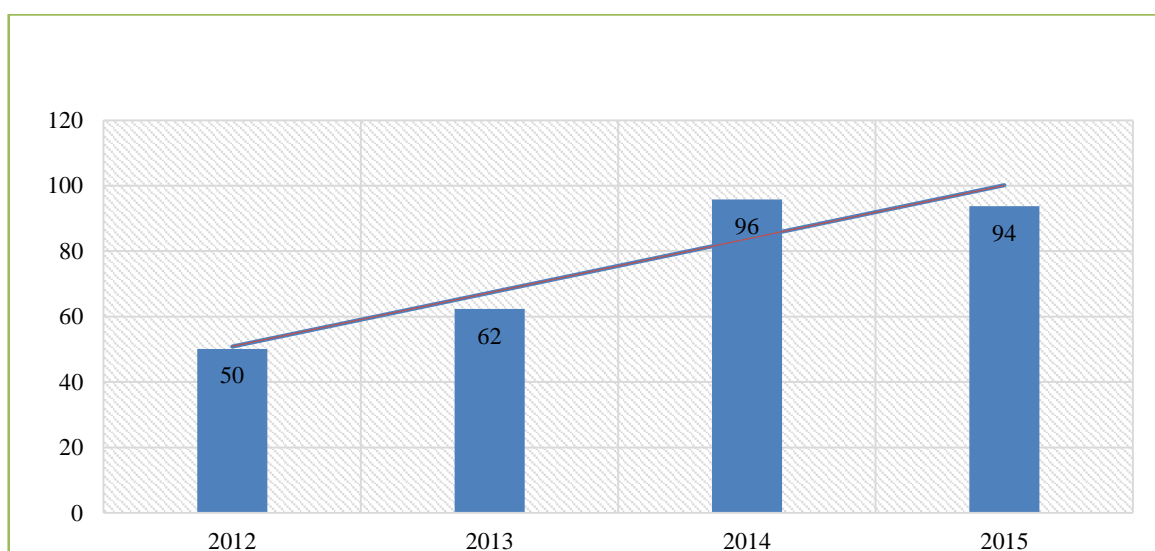


Gráfico 10 - Média mensal de VDO

Perante os dados recolhidos, foi possível separar os tipos de VDO: custo, higiene e segurança, processo e qualidade. Feita essa separação, observou-se que no total de 2576

registros, 2129 são do tipo *processo*, ou seja, 80% das VDO (ver Gráfico 11). Presumimos que este tipo é aquele que mais se aproxima da tangibilidade da inovação e, consequentemente, resultado de *empowerment*.

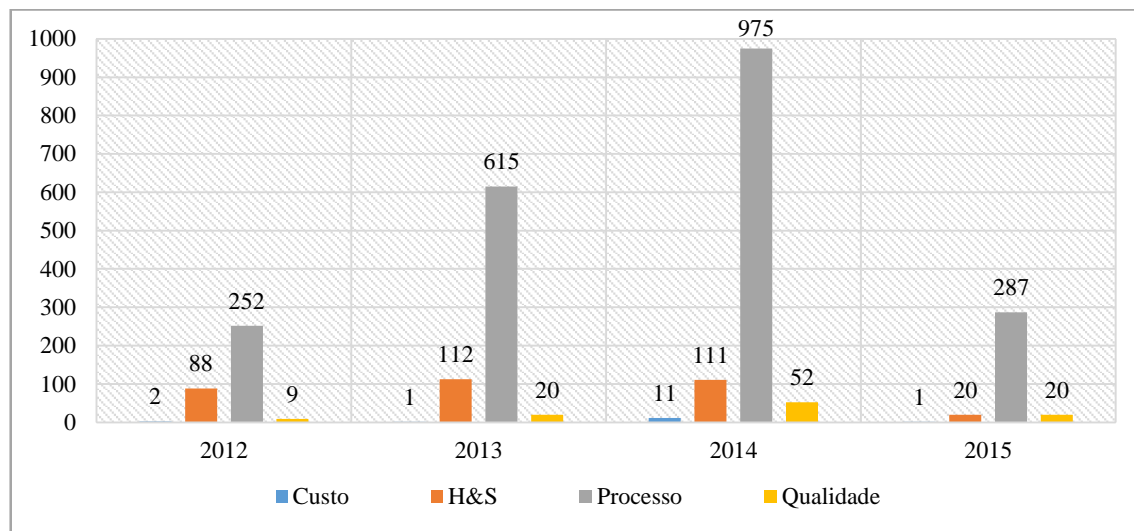


Gráfico 11 - Total de VDO por tipo e ano

Para um entendimento mais detalhado da origem das VDO, analisamos o registro por área em cada fábrica. Conforme se pode observar no Gráfico 12, na BOF, a área predominante, no que diz respeito ao maior número de registros de VDO é o *Packing*. Note-se que é uma área abundante em mão de obra, que abrange cerca de 29% do total de operadores diretos da fábrica, obtendo assim, um rácio de 2,78 VDO por operador.

No entanto, em áreas onde o nível de maquinarias se faz sentir em maior número e o número de operadores diretos é mais baixo, como por exemplo na EBD L&P, o rácio é cerca de 5,2 VDO por operador, quase o dobro do que o rácio obtido na área com mais capital humano (*Packing*). Ainda assim, pode-se observar que a área BOS é a área com menor número de operadores, no entanto, é onde o rácio atinge valores mais elevados, cerca de 8,8 VDO por operador.

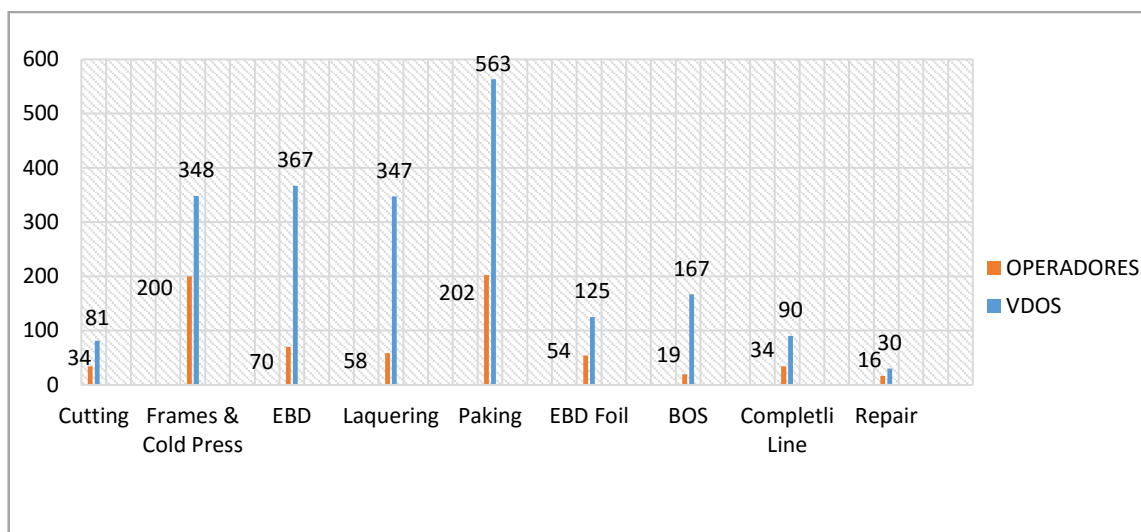


Gráfico 12 - Total de VDO e total de operadores diretos por área na fábrica BOF

Seguindo a mesma ordem de ideias, no que se refere à fábrica PFF podem-se observar os resultados obtidos no Gráfico 13. A área predominante no que diz respeito ao maior número de registos de VDO é no *Lacquering*. Esta área é uma das mais abundantes em mão de obra, abrangendo cerca de 13% do total de operadores diretos da fábrica, tendo um total de registos de VDO de 144, cujo rácio é de 1,1 VDO por operador. De se notar que no *Packing*, assim como se verificou na BOF, o número de operadores diretos é ainda mais elevado, cerca de 14% do total de operadores diretos da PFF, no entanto, o rácio de VDO é muito mais baixo, cerca de 0,7.

Na fábrica PFF, assim como na BOF, o melhor rácio verifica-se numa das áreas com menor número de operadores diretos - no *Cutting*, com apenas nove operadores e 30 VDO registadas, que dá um rácio de 3,3 VDO por operador.

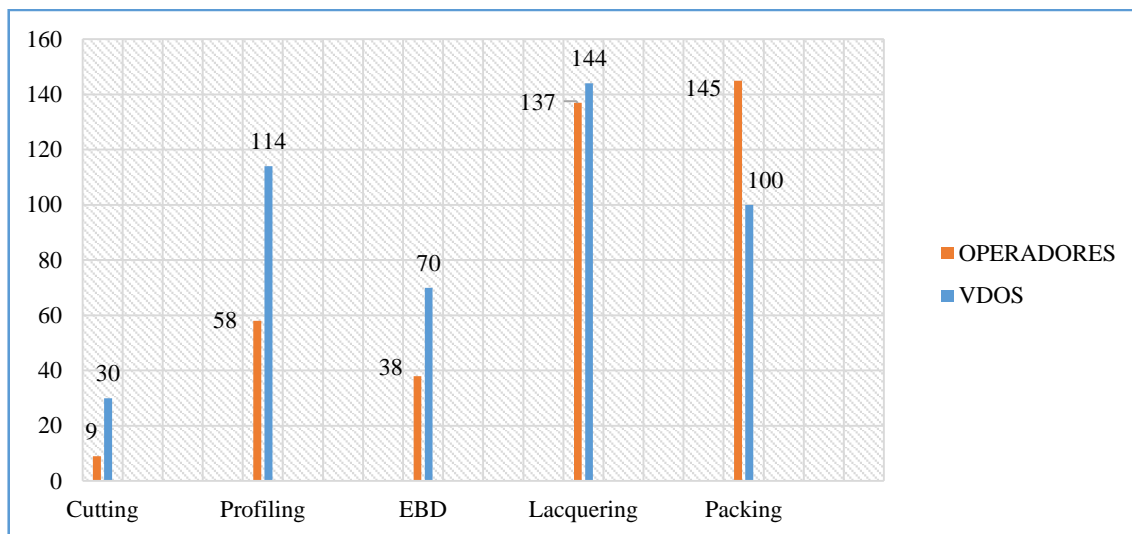


Gráfico 13 - Total de VDO e total de operadores diretos por área na fábrica PFF

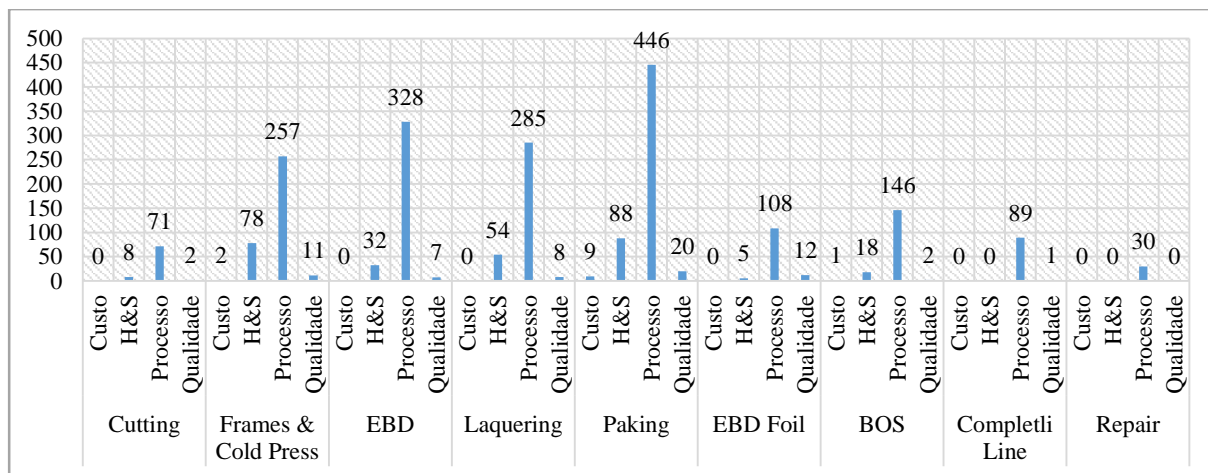


Gráfico 14 - Total de VDO por área e tipo na fábrica BOF

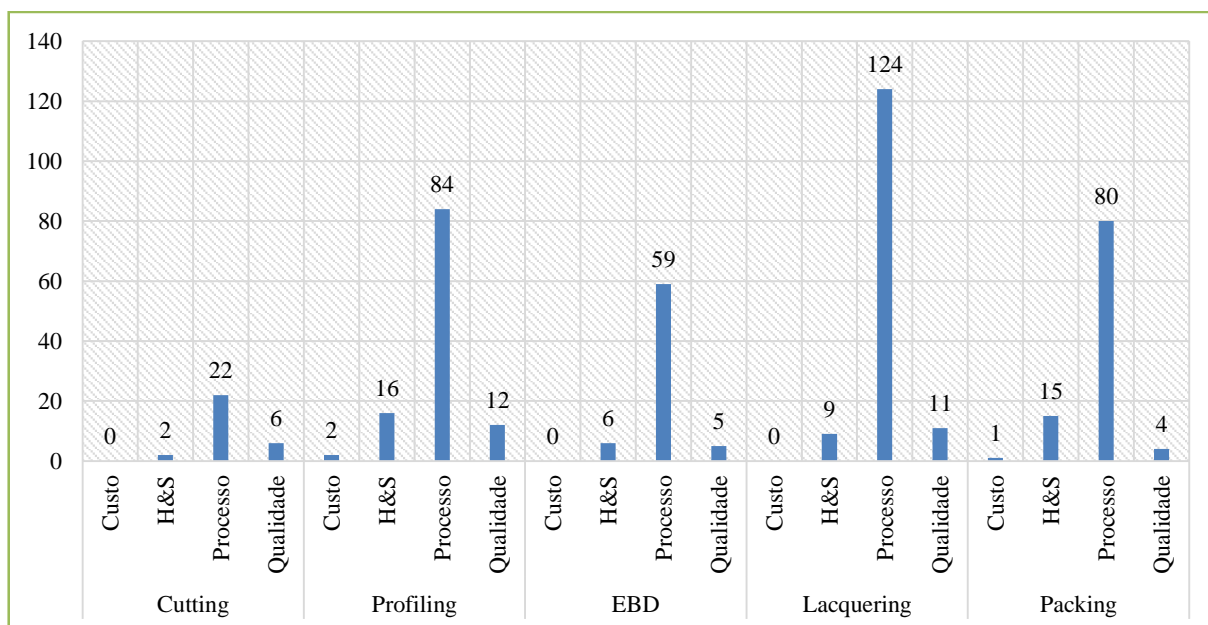


Gráfico 15 - Total de VDO por área e tipo na fábrica PFF

Como resultado da análise dos resultados das duas fábricas (ver Gráfico 14 e 15), quando somado o número de VDO por tipo (ver Gráfico 16) facilmente nos podemos aperceber que as VDO denominadas por processo são predominantes em toda a organização, pois apresenta 83% do número total registado, cerca de 2129 VDO desde o ano de 2012. As VDO do tipo higiene e segurança (H&S) abrangem 13% do número total registado, cerca de 331. Do tipo qualidade abrangem apenas 4%, cerca de 101. Por último, do tipo custo apenas existem 15 registos, número pouco significativo nos resultados gerais.

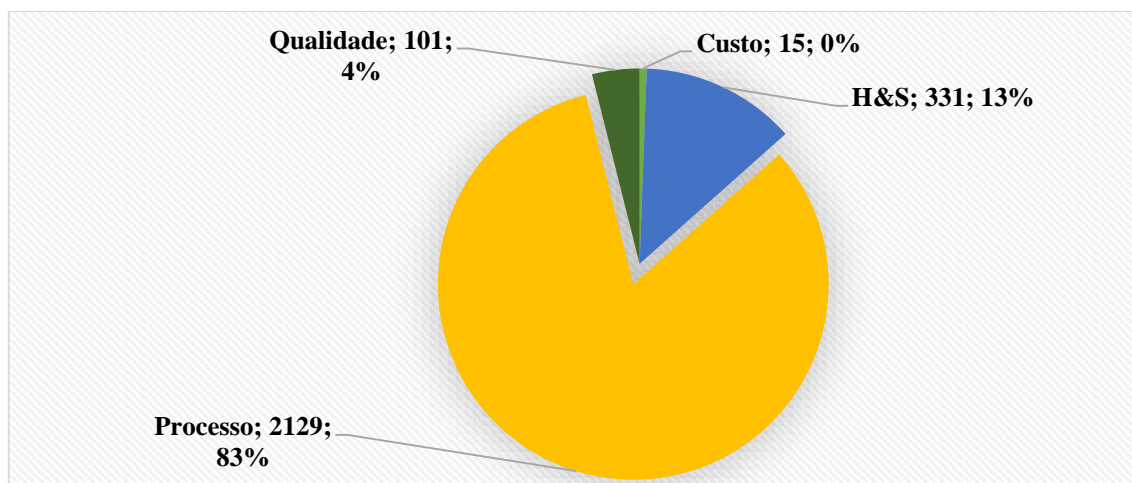


Gráfico 16 - VDO por tipo no IKEA Industry – Paços de Ferreira

Após os dados recolhidos e elaborada uma primeira análise, percebemos que os tipos de

VDO não são os mais ajustados ao que na realidade elas representam. Assim, optou-se por reclassificar todas as VDO com base nos seguintes critérios:

- Tipo 1 – VDO do tipo Informação, tratando-se apenas de comunicação de informação sobre o seu posto de trabalho;
- Tipo 2 – VDO do tipo Apoio, onde o operador solicita apoio face a um problema no seu posto de trabalho;
- Tipo 3 – VDO do tipo Inovação, onde o operador sugere alterações ao *standard* do seu posto, alterações ao método de produção ou introdução de novos mecanismos de produção na máquina onde operam.

Assim, tendo em consideração esta reclassificação, o resultado das VDO para o período de 2012 a 2015 para a fábrica BOF foi o seguinte (ver Gráfico 17):

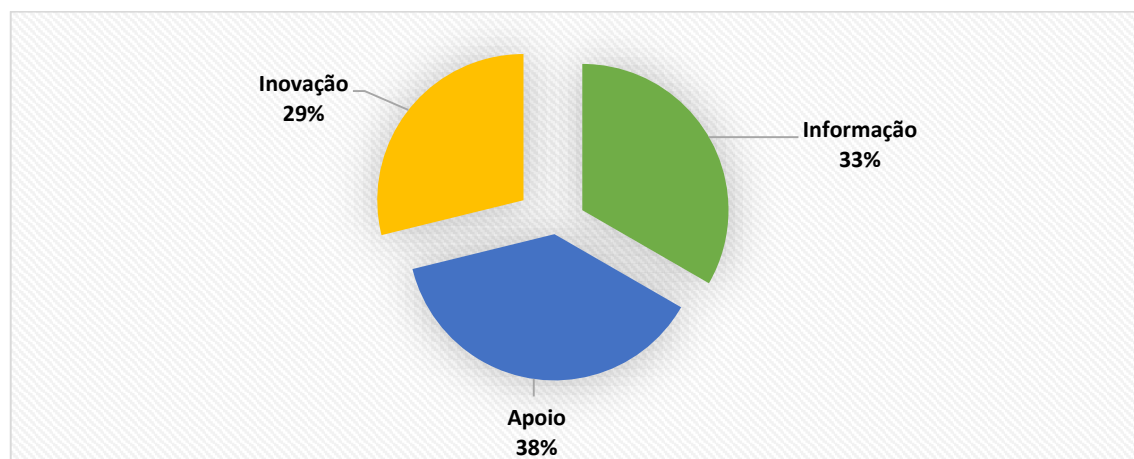


Gráfico 17 - Total de VDO por tipo após reclassificação na fábrica BOF

Como se pode verificar no Gráfico 18, na fábrica BOF, a evolução das VDO do tipo Inovação é negativa. Passando de 40% em 2012 para 23% em 2015. Por sua vez, as VDO do tipo Apoio tiveram uma perda menos acentuada, passando de 41% em 2012 para 33% em 2015. Deste modo, o destaque deste período vai para as VDO do tipo Informação, que em 2012 representavam apenas cerca de 19% e em 2015 aumentou para 44%.

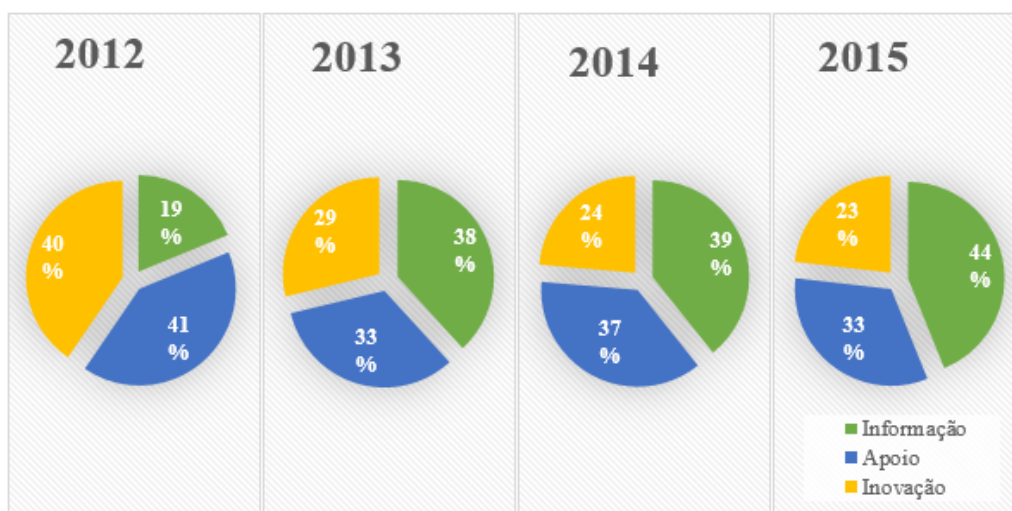


Gráfico 18 - Evolução dos tipos de VDO na fábrica BOF

Efetuámos uma análise por área e verificámos que o tipo de VDO predominante varia de área para área (ver Gráfico 19). Por exemplo, no *Packing* verificou-se que 50% dos registos são do tipo Informação e 19% do tipo Inovação. Por sua vez, a EBD as VDO do tipo Inovação representam 40% e apenas 28% são do tipo Informação. Assim, entendemos que existe evidência que os tipos de funções desempenhadas pelos operadores influenciam o tipo de VDO que eles criam. No entanto, esta evidência não foi alvo de estudo.

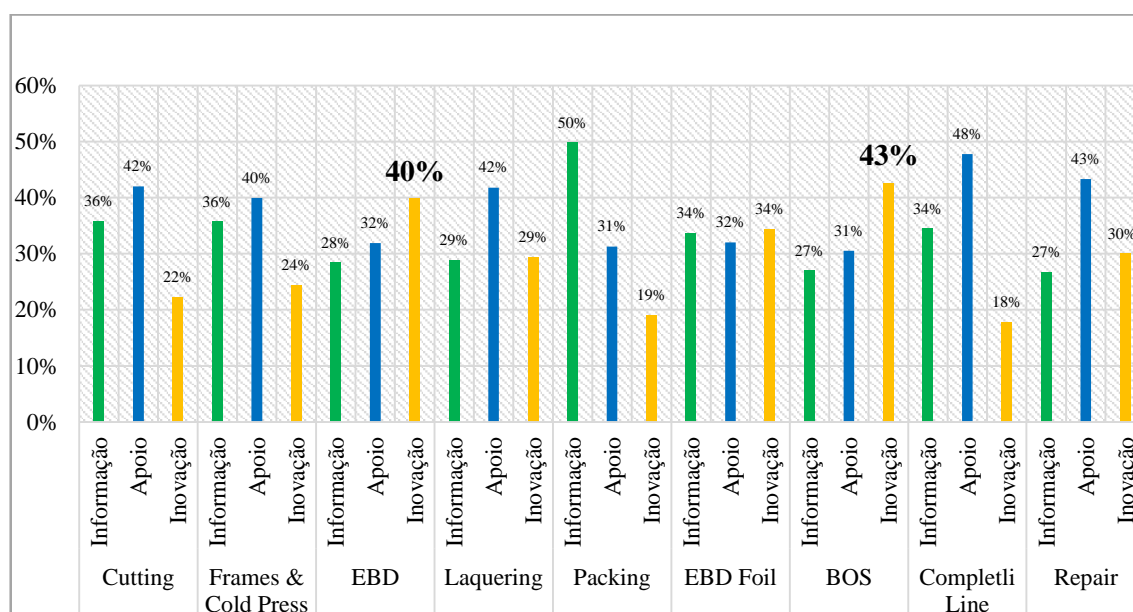


Gráfico 19 - Total de tipos de VDO por área na fábrica BOF

Na fábrica PFF, apenas foram analisados os anos de 2014 e 2015 uma vez que a VDO só esteve disponível para os operadores desta fábrica a desde início de 2014. No entanto, e após a reclassificação dos tipos de VDO, apresenta-se o seguinte (ver Gráfico 20):

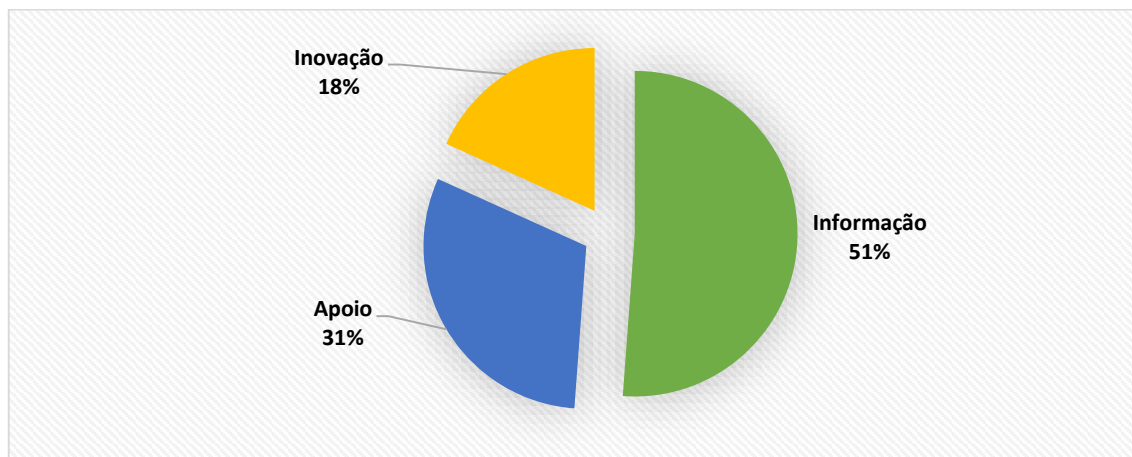


Gráfico 20 - Total de VDO por tipo após reclassificação na fábrica PFF

Como se pode verificar no Gráfico 21, na fábrica PFF as VDO do tipo Inovação e Apoio têm seguido a tendência apresentada pela fábrica BOF, observando-se, de 2014 para 2015, uma diminuição de 4 e 7 pontos percentuais, respetivamente. No entanto, as VDO do tipo Informação inverteram a tendência de queda registada, onde de 2014 para 2015 aumentou 11 pontos percentuais.

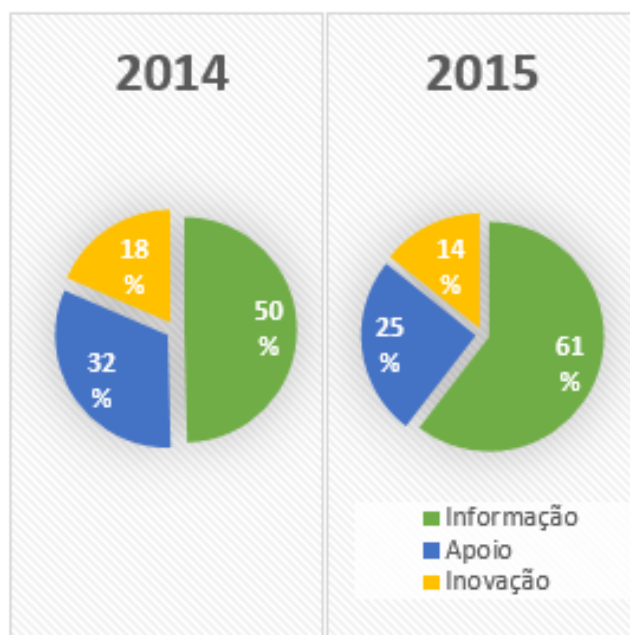


Gráfico 21 - Evolução dos tipos de VDO na fábrica PFF

Aplicando à PFF a mesma análise efetuada anteriormente à BOF, o tipo de VDO predominante varia de área para área (ver Gráfico 22), no entanto não é uma variação tão significativa como na BOF. Podemos verificar que o tipo predominante na fábrica é o tipo Informação, com exceção da Embalagem, onde o tipo Apoio assume a predominância, no entanto é apenas com 1 ponto percentual a mais.

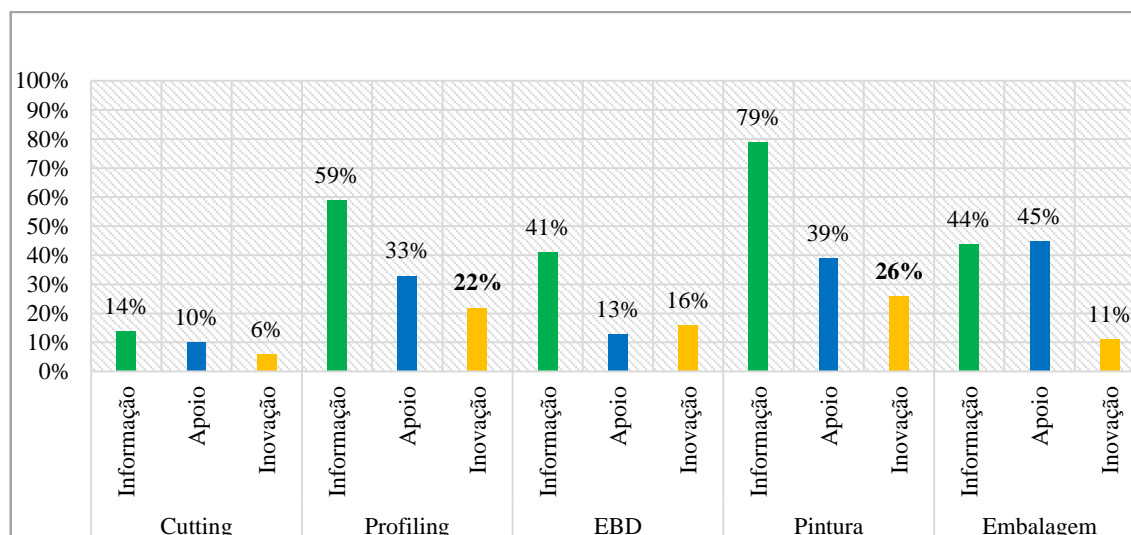


Gráfico 22 - Total de tipos de VDO por área na fábrica PFF

Após esta análise, importa referir que, para além destes aspetos positivos, a VDO apresenta algumas fragilidades. Segundo Jorge Ferreira, elas centram-se em dois fatores. O primeiro é paradoxal, pois no que diz respeito a uma das suas maiores forças, o suporte material da VDO ser em papel, a resposta tem de ser transmitida ao operador na respetiva *workstation*, “obrigando” as funções de suporte a deslocarem-se até ao operador. O segundo facto prende-se com a ideia de que é anti natura uma organização ter permanentemente as funções de suporte a simplificar o processo da VDO, ou seja, passando pela digitalização e informatizar. Esta ideia de simplificação através de ferramentas informáticas fornece às funções de suporte uma consequência repudiada na filosofia IKEA, ou seja, a distância do operador. Assim, a distância entre as funções de suporte e o operador tende a ameaçar a VDO enquanto instrumento do operador, passando a ser um instrumento para o operador. O equilíbrio desta fragilidade pode-se perder se não existir da parte da gestão um cuidado especial, pois o que se pretende é a simplificação, o ganho, a redução do papel, a maximização da eficiência das funções de suporte, da engenharia de processos e de qualidade que passam a ter mais tempo para analisarem as VDO.

Deste modo, a VDO para o IKEA Industry – Paços de Ferreira é o gerador principal de dinâmica organizacional, quer seja para a criatividade, para a inovação ou até para a resolução de problemas. Na verdade, ao saberem que podem e devem utilizar esta ferramenta para a melhoria de condições organizacionais, os operadores tornam-se no centro da organização.

5. Conclusões

Uma das conclusões emergentes desta investigação, no âmbito de processos de inovação, é que o grau de colaboração e *feedback* entre o nível mais operacional de uma indústria com a gestão de topo é um dos fatores mais importantes, podendo mesmo marcar a diferença entre a inovação de sucesso e inovação de insucesso. No que diz respeito à inovação, no âmbito da produção IKEA Industry – Paços de Ferreira, assumindo que inovação é fonte de vantagem competitiva, segundo Pavitt (1984) o tipo de inovação está fortemente correlacionado com o tipo de estrutura setorial em que essa indústria está inserida. Isto é, relaciona a estrutura setorial com a capacidade de inovação, e para isso distingue quatro setores. No entanto, no caso do IKEA Industry – Paços de Ferreira concluímos que existe um *mix* de setores, uma vez que em determinados pontos assume características de setores diferentes, podendo aqui, subentender-se que este facto, por si só, poderá ser traduzido também em inovação, mas inovação do tipo prático. Neste sentido, enquadrámos o nosso caso de estudo com a taxonomia elaborada por Pavitt (1984) (ver Tabela 3):

Setor Variáveis	Dominados pelo fornecedor	Escala intensivo	Baseado na ciência	Fornecedor especializado
Dimensão	Pequenas empresas	Grandes empresas	Grandes empresas	Pequenas empresas
Tipos de inovação	Processo	Processo	Produto e processo	Produto
Locus de inovação	Externo	Produção	Departamentos de I&D	Descentralizado
Fontes de inovação	Fornecedores especializados	Produção e fornecedores especializados	Universidade e centros de investigação	Baseados na ciência e clientes avançados
Modos de apropriação	Conhecimento tácito	Conhecimento tácito e barreiras à entrada	Patentes e barreiras à entrada	Conhecimento tácito e reputação
Concorrência	Preço	Preço e qualidade	Performance; preço; qualidade	Performance e qualidade
Indústrias	Têxteis, vestuário, couro...	Automóveis, aço, vidro, madeira...	Fármacos, microeletrónica...	Mecânica, engenharia...
Aprendizagem	Aprendizagem com o uso	Aprender Fazendo e com o uso	Aprender com investigação e fazendo	Aprender ao interagir e fazendo

Tabela 3 - Taxionomia de Pavitt (1984) adaptada ao IKEA Industry – Paços de Ferreira

Podemos também concluir com base nas entrevistas e observações efetuadas, que os conceitos ideais de gestão para o IKEA Industry – Paços de Ferreira se assumem de um modo desburocratizado, focando-se na descentralização e na flexibilização, proporcionando inovação através do empoderamento dos subordinados. Neste sentido, enquadrámos o nosso caso de estudo com os tipos de gestão elaboradas por Bilhim (2001) (ver Figura 28):

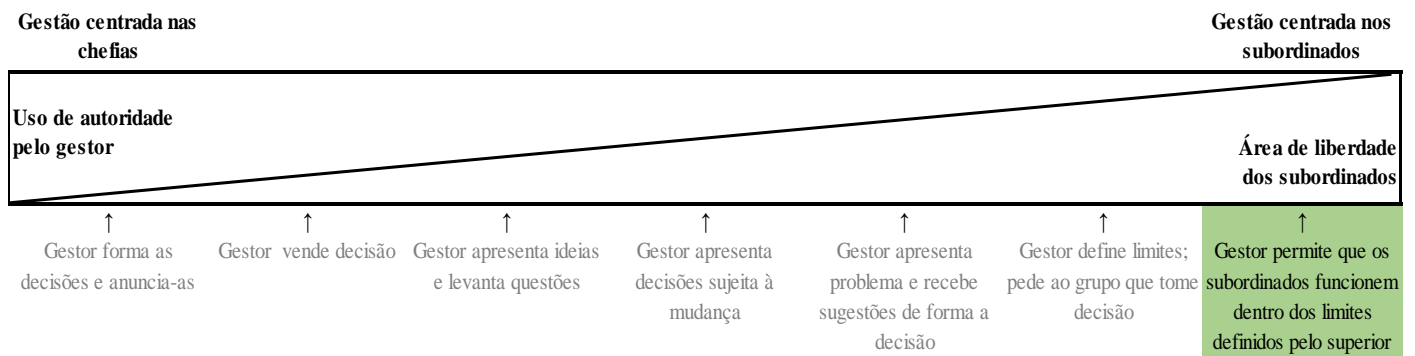


Figura 6 -Tipos de gestão aplicado ao estudo de caso (adaptado de: Bilhim, 2001)

Segundo o responsável de fábrica BOF, Armando Morato, o IKEA Industry – Paços de Ferreira, trabalha de forma diferenciadora de todas as restantes empresas do mercado, pois trabalham para o operador, considerando que só assim é que conseguem atingir patamares muito superiores, e superar cada etapa.

Podemos ainda concluir que as técnicas de gestão utilizadas no IKEA Industry- Paços Ferreira têm como um dos seus pilares o *empowerment*. É também bastante evidente que a equipa de gestão segue e assume uma política muito própria, política que aposta na valorização e motivação das pessoas e procura continuamente, através da sua capacitação e responsabilização, pontos de vantagem competitiva, seja através do bem-estar proporcionado pela cultura existente e que esse tipo de políticas proporcionam à organização, ou através de ferramentas muito próprias centradas no chão-de-fábrica (VDO), que assentam na busca contínua de melhoria e inovação de processos, alcançando, assim, capacidade de resposta às novas realidades comerciais, nomeadamente os seus clientes, e aos desafios que surgem diariamente num mercado cada vez mais competitivo.

No que diz respeito às VDO e à sua ligação com inovação, percebe-se que essa relação tem decrescido com o passar do tempo, pois desde a sua introdução em 2012 que tem vindo a perder terreno face às VDO do tipo Apoio e Informação. Uma das razões para

que estes valores tenham diminuído será a possível deturpação do conceito de VDO enquanto fonte de inovação, e alterações de *standard* junto dos seus utilizadores. Talvez o operador tenha progressivamente considerado que umas das mais-valias da VDO passa pela capacidade que tem de comunicar, e de ver resolvidos os problemas que surgem ao longo do seu dia-a-dia de trabalho. No entanto, é uma ferramenta poderosíssima no âmbito do *empowerment*, e que pode trazer resultados fantásticos a nível de performance desde que bem aproveitada.

Com base no estudo elaborado, ficou evidente que *empowerment* pode funcionar como fonte de inovação. Para a equipa de gestão do IKEA Industry, que aposta claramente nas pessoas, torna-se visível que a aplicação de *empowerment* é claramente um forma de alcançar vantagem competitiva, seja na ótica de inovação seja na capacidade de resposta às novas realidades comerciais. *Empowerment* é um ingrediente que, quando bem aplicado, isto é, adequadamente aos objetivos e aos contextos organizacionais, tem um enorme potencial de intensificação da capacidade de resposta por parte das organizações às novas realidades com que se deparam diariamente.

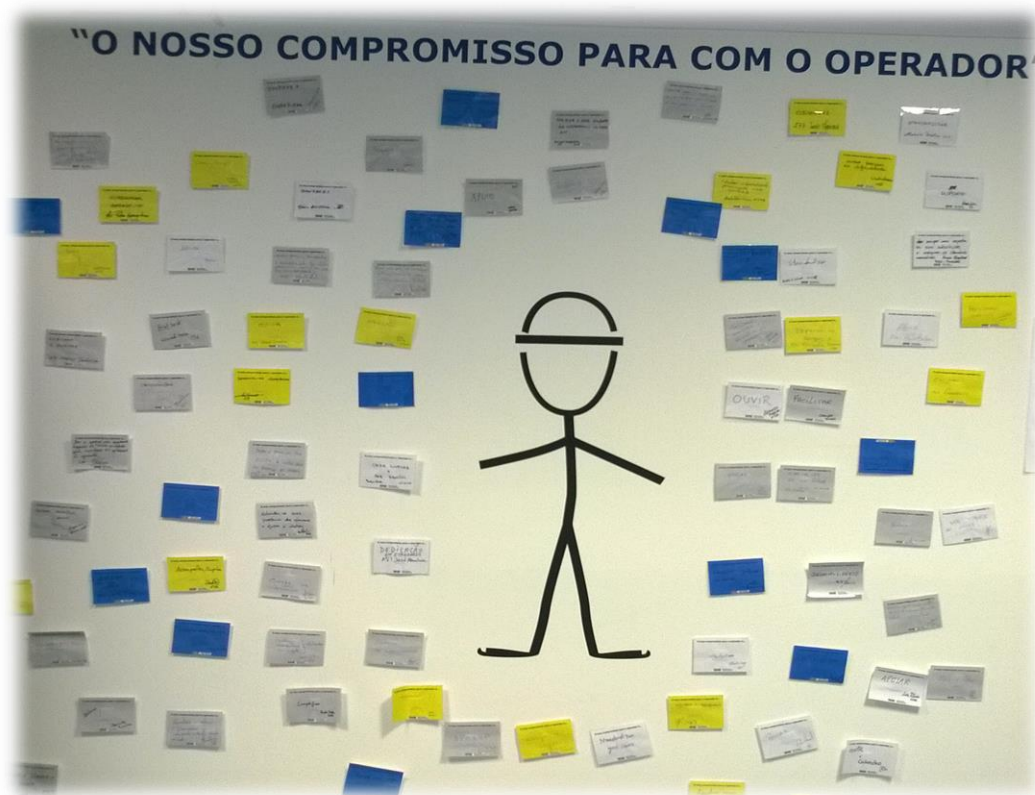


Figura 7 - "O nosso compromisso para com o Operador", Sala de Operações BOF 2015

6. Limitações do estudo, contributos e pistas para investigação futura

Qualquer investigação está sempre sujeita a algumas limitações. Uma delas foi o suporte da literatura especializada sobre a relação entre *empowerment* e inovação em contexto industrial, no entanto, esta limitação funcionou como fonte de motivação pessoal, uma vez que, com este estudo, podemos de certo modo contribuir para o conhecimento destes temas.

Outra limitação deste estudo deve-se ao facto de incidir apenas numa unidade produtiva do grupo IKEA. Uma vez que a filosofia do *empowerment* está patente em todo o grupo IKEA, inserido nos próprios valores da organização, seria interessante estudar este tema nas restantes fábricas do grupo IKEA, ou, até mesmo, estudar o *empowerment* nas lojas do IKEA, podendo, dessa forma, estudar a relação do *empowerment* com a satisfação do cliente, vendedores, etc. No entanto, esse tipo de alargamento seria incompatível com as condições de realização da dissertação, exigindo, entre outros fatores, um tempo mais alargado. Por outro lado, este estudo poderá servir de teste para a eventual replicação, posterior, no conjunto das unidades produtivas e comerciais do grupo. Muito interessante, mas bem mais ambicioso, seria introduzir a componente internacional, em especial testar as relações entre *empowerment* e inovação a partir de diferentes modelos de gestão internos ao grupo.

Outra limitação deve-se ao facto de as entrevistas terem sido realizadas apenas à equipa de gestão. Se tivesse sido possível alarga-las aos operadores, dando conta da sua perceção sobre o *empowerment*, e, de certo modo, procurar compreender de que forma a motivação intrínseca pode (ou não) ser estimulada pelo *empowerment*, e este resultar em fonte de inovação. Implicaria também de a necessidade de aumento da dimensão deste estudo, mas defendemos que seria um desenvolvimento (futuro) muito pertinente para a nossa problemática. No que respeita á investigação que realizámos, esperamos que tenha ficado visível que o nosso conhecimento do objeto, que tem implicado permanências regulares nas fábricas e um contacto próximo com os operadores e os supervisores (mais com estes, pela natureza do nosso trabalho profissional), constituiu um elemento fundamental para a interpretação da informação recolhida. Não substituindo outros procedimentos e outras dimensões de estudo, cremos que colmatou, nesta limitação como nas restantes, algumas

das lacunas detetadas. Além disso, o foco na análise da ferramenta VDO exigiu uma análise especialmente detalhada de um volume de informação muito grande – e, como mostrámos, apontou pistas importantes para o futuro.

7. Referências bibliográficas

- Ahmed, P. (1998), “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1, Nº 1, pp. 30-43.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity and innovation in organizations*. (HBS Note 9-396-239). Cambridge: Harvard Business School.
- Barbee, C. e Bott, V. (1991), “Customer treatment as a mirror of employee treatment”, *Advanced Management Journal*, Vol. 56, Nº 2, pp. 27.
- Bessant, J. (2003), Challenges in Innovation Management, in: L. V. Shavinina (Org.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, parte X, pp. 761-774.
- Bhatnagar, J. (2012), “Management of innovation: role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context”. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, Nº 5, pp. 928-951.
- Bilhim, J. (2001), *Teoria organizacional: Estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blanchard, K. (2001), *As 3 chaves do empowerment*. Rio de Janeiro: Record.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. e Randolph, A. (1996), *Empowerment Takes More than a Minute*, São Francisco: Berrett-Koehler.
- Boren, R. (1994), “Don’t delegate – empower”, *Supervisory Management*, Vol. 39, Nº 10, pp. 10.
- Bowen, D. E. e Lawler, E. E. (1992), “The empowerment of service workers: what, why, how, and when?” *MIT Sloan Management Review*.
- Bowen, D. E. e Lawler, E. E. (1995), “Empowering Service Employees”, *MIT Sloan Management Review*.
- Çakar, N. D. e Ertürk, A. (2010), “Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and

- Empowerment”, *Journal of Small Business Management* Vol. 48, Nº 3, pp. 325-359.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. e Cerqueira Neto, E. P. (2003), *Administração estratégica: em busca do desempenho superior. Uma abordagem além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- Crossan, M. M. e Apaydin, M. (2010), “A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of Literature”. *Journal of Management Studies* Vol.47, Nº 6, pp. 1154-1191.
- Cummings, L. L. e O’Connell, M. J. (1978), “Organizational innovation: A model and needed research”. *Journal of Business Research* Vol. 6, Nº 1, pp. 33-50.
- Cunningham, I. e Hyman, J. (1999), “Devolving human resource responsibilities to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel?” *Personnel Review* Vol. 28, Nº 1/2, pp. 9-27.
- Erstad, M. (1997), "Empowerment and organizational change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 9, Nº 7, pp. 325-333.
- Fagerberg, J. (2003), “Schumpeter and the revival of evolutionary economics: an appraisal of the literature”, *Journal of Evolutionary Economics* Vol. 13, pp. 125-159.
- Fagerberg, J. (2004), Innovation: A guide to the Literature, in J. Fagerberg et al. (Edi.) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1-26.
- Ford, R. C. e Fottler, M. D. (1996), “Empowerment: a matter of degree”. *IEEE Engineering Management Review* Vol. 24, Nº 3, pp. 19-24.
- Ford, R. C. e Randolph, W. A. (1992), “Cross-functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management”. *Journal of Management* Vol. 18, Nº 2, pp. 267-294.
- Forrester, R. (2000), "Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea", *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, Nº 3, pp. 67-80.

- Georgsdottir, A. S., Lubart, T. I. e Getz, I. (2003), The Role of Flexibility in Innovation, in: L. V. Shavinina (Org.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, part II, pp. 180-190.
- Goetschi, D. L. e Davis, S. (1994), *Introduction to total quality control*. New York: Macmillan.
- Hansen, S., e Wakonen, J. (1997), “Innovation, a winning solution?”, *International Journal of Technology Management*, Vol. 13, N° 4, pp. 345 – 358.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. e Schlesinger, L. A. (1997), *Service Profit Chain*. New York: The Free Press.
- Holdsworth, L. e Cartwright, S. (2003) “Empowerment, stress and satisfaction: an exploratory study of a call center”, *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 24, N° 3, pp. 131-140.
- Jung, D. I., Chow, C. e Wu, A. (2003), “The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings”, *Leadership Quarterly* Vol. 14, N° 4/5, pp. 525-554.
- Juran, J. M. (1993), *Made in the U.S.A.: a renaissance in quality*. Harvard Business Review Vol. 71, N° 4, pp. 42-50.
- Kaufmann, G. (2003), The Effect of Mood on Creativity in the Innovative Process, in: L. V. Shavinina (Org.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, part II, pp. 191-203.
- Knight-Turvey, N. (2006), “Influencing Employee Innovation through Structural Empowerment Initiatives: The need to feel empowered”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 313-324.
- Lashley, C. (1999), “Employee empowerment in services: A framework for analysis”. *Personnel Review* Vol. 28, N° 3, pp. 169-191.
- Lashley, C. (2001), *Empowerment - HR Strategies for Service Excellence*. London: Butterworth Heinemann.
- Lin, C. Y. Y. (2002), “Empowerment in the service industry: An empirical study in

- Taiwan”. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied* Vol. 136, Nº 5, pp. 533-554.
- Menon, S. T. (1995), *Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation*. Canada: McGill University.
- Mintzberg, H. (1995), *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: D. Quixote.
- Pavitt, K. (1984), “Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory”. *Research Policy*, Vol. 13, pp. 343-373.
- Pavitt, K. (1998), ‘Technologies, products and organization in the innovating firm: what Adam Smith tells us and Joseph Schumpeter doesn’t’. *Industrial and Corporate Change* Vol. 7, pp. 433–51.
- Pavitt, K. (2005), Innovation Processes, in J. Fagerberg et al. (Edi.) *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press, pp. 86-115.
- Pavitt, K. e Steinmueller, W. (2001), Technology in corporate strategy: change, continuity and the information revolution, in A. Pettigrew et al. (Edi.), *Handbook of Strategy and Management*. Sage: Thousand Oaks.
- Pessoa, A. (2014), *Economia da Inovação*. Lisboa: Bubok Publishing SL.
- Pfeiffer, I. e Dunlop, J. (1990), “Increasing productivity through empowerment”. *Supervisory Management*, pp. 8-17.
- Quinn, R. E. e Spreitzer, G. M. (1999), “The road to empowerment: seven questions every leader should consider”. *IEEE Engineering Management Review* Vol. 27, Nº 2, 21-28.
- Rafiq, M. e Ahmed, P. K. (1998), “A customer-oriented framework for empowering service employees”. *The Journal of Services Marketing* Vol. 12, Nº 5, 379–396.
- Randolph, N.A. (1995), “Navigating the journey to empowerment”. *Organizational Dynamics* Vol. 23, Nº 4, 19-32.
- Santos, F. C. A. (1999), *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas.

- Scott, S. G. e Bruce, R. A. (1994), “Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace”. *Academy of Management Journal* Vol. 37, N° 3, 580-607.
- Shavinina, L. V. (2003), *The international handbook on innovation*. Oxford: Elsevier Science, pp. xxvii–xxviii.
- Shavinina, L. V. e Seeratan, K. L. (2003), On the Nature of Individual Innovation, in: L. V. Shavinina (Org.). *The International Handbook on Innovation*. Oxford: Elsevier Science, part II, pp. 31-43.
- Skyes, G., Simpson, M. e Shipley, E. (1997), “Training and empowerment improve performance: a case study”. *Integrated Manufacturing Systems* Vol. 8, N° 2, 90-102.
- Spreitzer, G. M. (1995), “Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation”. *Academy of Management Journal* Vol. 38, N° 5, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996), “Social structural characteristics of psychological empowerment”, *Academy of Management Journal* Vol. 39, N° 2, pp. 483-504.
- Tidd, J., Bessant, J. e Pavitt, K. (1997), *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Ueno, A. (2008), “Is empowerment really a contributory factor to service quality?” *Service Industries Journal* Vol. 28, N° 9, 1321-1337.
- Van de Ven, A. H. e Engleman, R. M. (2004) “Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship”. *Corporate Entrepreneurship* Vol. 7, pp. 47-72.
- Westwood, R. e Low, D. R. (2003), “The multicultural muse: culture, creativity and innovation”. *International Journal of Cross Cultural Management* Vol. 3, N° 2, pp. 235-259.
- Wilkinson, A. (1998), “Empowerment: Theory and Practice”. *Personnel Review* Vol. 27, N° 1, pp. 40-56.
- Wolfe, R. A. (1994), “Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions”. *Journal of Management Studies* Vol. 31, N° 3, pp. 405-431.

- Yagil, D. (2006), “The relationship of service provider power motivation, empowerment and burnout to customer satisfaction”. *International Journal of Service Industry Management* Vol. 17, N° 3, pp. 258-270.
- Zimmerman, M. A. (1995), “Psychological empowerment: Issues and illustrations”. *American Journal of Community Psychology* Vol. 3, N° 5, pp. 581-599.
- IKEA, “Sobre o Grupo IKEA – Bem vindo à nossa empresa”,
http://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/about-the-ikea-group/, acedido em 05 junho 2015.
- IKEA, “IKEA Group FY14 yearly summary”,
http://www.ikea.com/ms/pt_PT/pdf/yearly_summary/ikea-group-yearly-summary-fy14.pdf, acedido em 05 junho 2015.
- Indeve, “Aprendendo com os melhores”, <http://www.indeve.pt/learn-with-best.html>,
acedido em 9 maio 2015.

8. Anexos

8.1. Anexo 1 – Guião de entrevista: Responsável da Área de Operações

Tema:	O Empowerment e Inovação - Caso de Estudo IKEA Industry Paços de Ferreira
Entrevistadas:	Responsável pelo SITE; Diretora de Recursos Humanos; Diretor de Fábrica BOF; Diretor de Fábrica PFF
Objetivo Geral:	Conhecer a importância do Empowerment como ferramenta, contributos para Inovação, de práticas e políticas de Empowerment (VDO).

Dimensão	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
-----------------	------------------------------	-------------------------------

Legitimação e o porquê da entrevista	Legitimar a Entrevista e motivar os entrevistados	<p>Informar as entrevistadas sobre o assunto em curso.</p> <p>Informar acerca dos principais objetivos da entrevista e que a entrevista não será analisada individualmente.</p> <p>Pedir a sua colaboração, salientando a importância desta.</p> <p>Assegurar a confidencialidade das declarações prestadas.</p> <p>Pedir autorização para gravar em áudio.</p>
---	--	---

Experiência: Gestão Liderança IKEA	Tomar conhecimento das particularidades do tipo de Liderança praticado no IKEA Industry Paços de Ferreira	<p>Questões:</p> <p>O que é ser Responsável de Área de Operações no IKEA Industry?</p> <p>Se tivesse de recrutar a si próprio, o que procuraria?</p> <p>O que é “Liderar pelo Exemplo”, um dos valores do IKEA?</p>
---	--	--

<p>Importância do Empowerment no IKEA Industry Paços Ferreira</p>	<p>Obter informação sobre a importância atribuída ao Empowerment no IKEA Industry Paços Ferreira</p>	<p>Questões:</p> <p>Qual a importância que o IKEA dá ao Empowerment?</p> <p>E para Si?</p> <p>Quem é, ou são os principais impulsionadores do pelo Empowerment?</p> <p>A quem se dirige especificamente a política de Empowerment?</p> <p>Qual o papel do operador nas atividades de Empowerment?</p> <p>Na sua opinião existe correlação entre Empowerment e os resultados do COPQ? E com os resultados do LEAN Grading?</p>
---	--	---

<p>Intencionalidade do Empowerment no domínio da Inovação</p>	<p>Identificar a intencionalidade da aplicação do Empowerment subjacente à prática de VDO</p>	<p>Questões:</p> <p>A Voz do Operador. Qual o seu propósito?</p> <p>Qual a importância que atribui à VDO, enquanto resultado de Empowerment e promotor de Inovação no IKEA?</p> <p>O que já foi conseguido? O que se espera atingir?</p> <p>Quais as Fragilidades da VDO?</p> <p>Para além da VDO, existem mais ferramentas/atividades de Empowerment?</p>
--	--	---

<p>Fundamentos teóricos que suportam a prática de Empowerment</p>	<p>Compreender se as entrevistadas recorrem a algum tipo de suportes teóricos para desenvolvimento de atividades de Empowerment</p>	<p>Uma definição, em síntese, de Empowerment? E Inovação no âmbito de Empowerment?</p> <p>Questões:</p> <p>Há alguma questão que queira referir, ou comentário?</p> <p>NOTA:</p> <p>PAVVIT MINTZBERG</p>
--	--	---

8.2. Anexo 2 – Guião de entrevista: Recursos Humanos

Tema:	O Empowerment e Inovação - Caso de Estudo IKEA Industry Paços de Ferreira
Entrevistadas:	Responsável pelo SITE; Diretora de Recursos Humanos; Diretor de Fábrica BOF; Diretor de Fábrica PFF
Objetivo Geral:	Conhecer a importância do Empowerment como ferramenta, contributos para Inovação, de práticas e políticas de Empowerment (VDO).

Dimensão	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
-----------------	------------------------------	-------------------------------

Legitimação e o porquê da entrevista	Legitimar a Entrevista e motivar os entrevistados	<p>Informar as entrevistadas sobre o assunto em curso.</p> <p>Informar acerca dos principais objetivos da entrevista e que a entrevista não será analisada individualmente.</p> <p>Pedir a sua colaboração, salientando a importância desta.</p> <p>Assegurar a confidencialidade das declarações prestadas.</p> <p>Pedir autorização para gravar em áudio.</p>
---	--	---

Experiência Profissional	Tomar conhecimento da experiência profissional dos entrevistados	<p>Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional, antes e no IKEA Industry...</p> <p>Questões de reforço</p> <p>Há quanto tempo exerce a profissão de "..."? </p> <p>Como é o relacionamento com as equipas?</p> <p>NOTA: Em aberto, permite "conduzir" a resposta, e perceber (esperamos) mais claramente como é o acompanhamento.</p> <p>No seu entender, em que medida a sua formação inicial lhe permitiu desenvolver competências no domínio da Empowerment?</p> <p>No decorrer dos anos na Função de (...)? Tem sentido necessidade de aprofundar conhecimentos no domínio do Empowerment?</p> <p>Se sim, como procedeu?</p>
---------------------------------	---	---

<p>Importância do Empowerment no IKEA Industry Paços Ferreira</p>	<p>Obter informação sobre a importância atribuída ao Empowerment no IKEA Industry Paços Ferreira</p>	<p>Questões:</p> <p>No âmbito de políticas de gestão do IKEA, o que pensa de Empowerment? Quem é, ou são os responsáveis pela "aplicação" do Empowerment? A quem se dirige especificamente a política de Empowerment? Quais as principais ferramentas utilizadas para essa aplicação? No seu entender, quais são os maiores contributos do Empowerment para o desenvolvimento e crescimento sustentável do IKEA? NOTA: importante procurar perceber diferentes impactos - sobre a motivação, o clima organizacional, a cultura de empresa, etc., de um lado; a autonomia, a responsabilização, a competência / qualificação profissional, a produtividade de outro. Na sua opinião existe relação entre Empowerment e COPQ? Com o LEAN Grading? Isto é, os ótimos resultados estarão relacionados com o Empowerment? No Site existe um espaço definido para o Empowerment?</p>
---	--	--

<p>Intencionalidade do Empowerment no domínio da Inovação</p>	<p>Identificar a intencionalidade da aplicação do Empowerment subjacente à prática de VDO</p>	<p>Solicitar ao entrevistado que expresse qual a importância que atribuem à VDO, enquanto resultado de Empowerment e promotor de Inovação na Organização.</p> <p>Questões:</p> <p>Qual a periodicidade com que trabalha a expressão Empowerment com o grupo? Junto dos operadores, como é que o IKEA promove o Empowerment como ferramenta de gestão? Qual o papel do operador nas atividades de Empowerment? Qual o papel do Chefe e das Funções de Suporte nas referidas atividades de Empowerment? A VDO, fruto de Empowerment? Qual o seu propósito? A que tipo de recursos (humanos e materiais) recorrem para dinamizar as atividades de Empowerment junto dos operadores? Via VDO, quais as técnicas e estratégias que utilizam para trabalhar o Empowerment com os operadores? De que forma concebe na prática a articulação entre Empowerment e VDO, no domínio da inovação? O que já foi conseguido? O que se espera atingir? Quais as Fragilidades da VDO?</p>
--	--	---

<p>Fundamentos teóricos que suportam a prática de Empowerment</p>	<p>Compreender se os entrevistados recorrem a algum tipo de suportes teóricos para desenvolvimento de atividades de Empowerment</p>	<p>Questões:</p> <p>Solicitar uma definição, em síntese, de Empowerment? E Inovação no âmbito de Empowerment?</p> <p>Há alguma questão que queira referir, ou comentário?</p> <p>Solicitar aos entrevistados a sua opinião sobre os vários documentos analisados na orientação desta tese que se relacionam com Empowerment e Inovação.</p> <p>PAVVIT</p> <p>MINTZBERG</p>
--	--	---

8.3. Anexo 3 – Guião de entrevista: Responsável de Fábrica

Tema:	O Empowerment e Inovação - Caso de Estudo IKEA Industry Paços de Ferreira
Entrevistadas:	Responsável pelo SITE; Diretora de Recursos Humanos; Diretor de Fábrica BOF; Diretor de Fábrica PFF
Objetivo Geral:	Conhecer a importância do Empowerment como ferramenta, contributos para Inovação, de práticas e políticas de Empowerment (VDO).

Dimensão	Objetivos Específicos	Formulário de Questões
-----------------	------------------------------	-------------------------------

Legitimação e o porquê da entrevista	Legitimar a Entrevista e motivar os entrevistados	<p>Informar as entrevistadas sobre o assunto em curso.</p> <p>Informar acerca dos principais objetivos da entrevista e que a entrevista não será analisada individualmente.</p> <p>Pedir a sua colaboração, salientando a importância desta.</p> <p>Assegurar a confidencialidade das declarações prestadas.</p> <p>Pedir autorização para gravar em áudio.</p>
---	--	---

Experiência Profissional	Tomar conhecimento da experiência profissional dos entrevistados	<p>Solicitar ao entrevistado que fale sobre o seu percurso profissional, antes e no IKEA Industry...</p> <p>Questões de reforço</p> <p>Há quanto tempo exerce a profissão de "..."? </p> <p>Como é o relacionamento com as equipas?</p> <p>NOTA: Em aberto, permite "conduzir" a resposta, e perceber (esperamos) mais claramente como é o acompanhamento.</p> <p>No seu entender, em que medida a sua formação inicial lhe permitiu desenvolver competências no domínio da Empowerment?</p> <p>No decorrer dos anos na Função de (...)? Tem sentido necessidade de aprofundar conhecimentos no domínio do Empowerment?</p> <p>Se sim, como procedeu?</p>
---------------------------------	---	---

<p>Importância do Empowerment no IKEA Industry Paços Ferreira</p>	<p>Obter informação sobre a importância atribuída ao Empowerment no IKEA Industry Paços Ferreira</p>	<p>Questões:</p> <p>No âmbito de políticas de gestão do IKEA, o que pensa de Empowerment? Quem é, ou são os responsáveis pela "aplicação" do Empowerment? A quem se dirige especificamente a política de Empowerment? Quais as principais ferramentas utilizadas para essa aplicação? No seu entender, quais são os maiores contributos do Empowerment para o desenvolvimento e crescimento sustentável do IKEA? NOTA: importante procurar perceber diferentes impactos - sobre a motivação, o clima organizacional, a cultura de empresa, etc., de um lado; a autonomia, a responsabilização, a competência / qualificação profissional, a produtividade de outro. Na sua opinião existe relação entre Empowerment e COPQ? Com o LEAN Grading? Isto é, os ótimos resultados estarão relacionados com o Empowerment? No Site existe um espaço definido para o Empowerment?</p>
---	--	--

<p>Intencionalidade do Empowerment no domínio da Inovação</p>	<p>Identificar a intencionalidade da aplicação do Empowerment subjacente à prática de VDO</p>	<p>Solicitar ao entrevistado que expresse qual a importância que atribuem à VDO, enquanto resultado de Empowerment e promotor de Inovação na Organização.</p> <p>Questões:</p> <p>Qual a periodicidade com que trabalha a expressão Empowerment com o grupo? Junto dos operadores, como é que o IKEA promove o Empowerment como ferramenta de gestão? Qual o papel do operador nas atividades de Empowerment? Qual o papel do Chefe e das Funções de Suporte nas referidas atividades de Empowerment? A VDO, fruto de Empowerment? Qual o seu propósito? A que tipo de recursos (humanos e materiais) recorrem para dinamizar as atividades de Empowerment junto dos operadores? Via VDO, quais as técnicas e estratégias que utilizam para trabalhar o Empowerment com os operadores? De que forma concebe na prática a articulação entre Empowerment e VDO, no domínio da inovação? O que já foi conseguido? O que se espera atingir? Quais as Fragilidades da VDO?</p>
--	--	---

<p>Fundamentos teóricos que suportam a prática de Empowerment</p>	<p>Compreender se os entrevistados recorrem a algum tipo de suportes teóricos para desenvolvimento de atividades de Empowerment</p>	<p>Questões:</p> <p>Solicitar uma definição, em síntese, de Empowerment? E Inovação no âmbito de Empowerment?</p> <p>Há alguma questão que queira referir, ou comentário?</p> <p>Solicitar aos entrevistados a sua opinião sobre os vários documentos analisados na orientação desta tese que se relacionam com Empowerment e Inovação.</p> <p>PAVVIT</p> <p>MINTZBERG</p>
--	--	---

8.4. Anexo 4 – Outros casos de sucesso de empowerment (Indeve 2015)

- Jack Welch fez da General Electric Corporation uma das empresas mais bem-sucedidas do mundo. Através do uso de fixação de metas, empowerment e comunicação, Welch transformou um gigante complacente numa empresa energizada pronta para enfrentar a concorrência mundial. Através de uma análise das técnicas empregadas por Welch pode-se obter uma melhor compreensão de como motivar um excelente desempenho em qualquer organização.
- Para a Starbucks, os colaboradores não são apenas colaboradores - eles são embaixadores da marca, comerciantes de romance, discípulos de prazer. A empresa investiu num "Laboratório de Liderança", projetado para transmitir essa mensagem a 9600 gerentes de loja. Agora, este é um grande exemplo de uma forma sustentável e difícil de copiar, de envolvimento dos colaboradores e empowerment e liderança. O CEO da Starbucks, Howard Schultz diz acerca do envolvimento e do empowerment dos colaboradores da Starbucks: dê-lhes razões para acreditar no seu trabalho e que eles são parte de uma missão maior, e eles vão pessoalmente elevar a experiência de cada cliente - algo que dificilmente pode realizar com um *outdoor* ou um anúncio de 30 segundos.
- A Southwest Airlines continua a ser reconhecida pela revista Fortune como a companhia aérea mais admirada da América, bem como uma das empresas mais admiradas nos Estados Unidos. O employee empowerment é um valor fundamental da Southwest Airlines. A empresa acredita numa força de trabalho responsável e limita a ênfase na estrutura organizacional formal, confiando poder de decisão para o trabalhador individualmente ou em equipas autónomas. O resultado é um comportamento no local de trabalho positivo com os clientes que é o beneficiário direto deste comportamento.
- Steve Jobs teve muitos sucessos de gestão notáveis, mas o mais conhecido foi tomar conta da Apple quando estava à beira da falência e transformá-la numa das empresas mais bem-sucedidas e inovadoras de sempre. Jobs não foi apenas um empresário e inventor, mas também um gestor exímio. A sua paixão e intensidade pelo seu trabalho gerou energia nas pessoas ao seu redor, construindo um ambiente verdadeiramente único onde a criatividade, a inovação e o empowerment dos colaboradores prosperou.
- A Xerox é um bom exemplo de como o employee empowerment levou a empresa

à liderança. A Xerox considera um funcionário empoderado como alguém que pode fazer o que é necessário e sem medo de represálias por cometer um erro. A empresa oferece formação aos colaboradores de modo a perceberem que o seu papel se encaixa em atividades a montante e a jusante. Tem também desenvolvido um extenso processo que documenta e partilha o conhecimento e experiências ao nível do operador para toda a organização. A empresa também desenvolve pesquisas sobre colaboradores e clientes para determinar o estado de empowerment alcançado, e reconhece publicamente estes feitos.

- A Minnesota Mining and Manufacturing Company deve muito de seu sucesso ao employee empowerment. A empresa promove o empowerment, gastando generosamente em pesquisa e desenvolvimento, incentivando os colaboradores técnicos para gastar 15% do seu tempo de trabalho em projetos à sua escolha, pesquisa e promoção de uma cultura de cooperação que transcende as fronteiras entre departamentos. A empresa reforça a motivação de inovar ao celebrar e reconhecer colaboradores.

8.5. Anexo 5 – Infografia IKEA Industry Paços de Ferreira maio de 2015 (elaboração própria)

